FUNDAÇÃO DOM CABRAL

A JORNADA DO CLIENTE:
um modelo que promova a experiência e a geração de valor como fator de vantagem competitiva para a Gol Linhas Aéreas

Alessandra Silva de Oliveira
Carlos Gabriel Marcaccini
Ciro Melo de Oliveira
Clayton de Oliveira Pereira
Maria da Glória Ribeiro

Porto Alegre
2020

Alessandra Silva de Oliveira
Carlos Gabriel Marcaccini
Ciro Melo de Oliveira
Clayton de Oliveira Pereira
Maria da Glória Ribeiro

A JORNADA DO CLIENTE:
um modelo que promova a experiência e a geração de valor como fator de vantagem competitiva para a Gol Linhas Aéreas

Projeto apresentado à Fundação Dom Cabral como requisito parcial para a conclusão do Programa de Especialização em Gestão de Negócios.

Professor Orientador: Marcos Leão

Porto Alegre
2020

À GOL LINHAS AÉREAS, pela oportunidade de aprendermos e crescermos como pessoas e profissionalmente.

AGRADECIMENTOS

A todos que, de alguma forma, contribuíram para este Projeto.

RESUMO

A empresa Gol Linhas Aéreas nasceu com a missão de revolucionar o mercado da aviação doméstica brasileira, buscando com que todo brasileiro tenha direito a voar. Ela foi criada para impulsionar o turismo e as viagens aéreas no Brasil, e, consequentemente, ser reconhecida como a empresa que popularizou o transporte aéreo na América Latina. A empresa foi fundada oficialmente, em agosto de 2000, por Constantino de Oliveira Júnior, herdeiro do grupo mineiro **Áurea,** uma empresa com mais de 50 anos de história no setor de transportes terrestres no Brasil. Atualmente, a Gol é líder do mercado doméstico, oferecendo uma linha de serviços diferenciada em comparação com suas concorrentes, serviço de bordo com comida saudável, internet a bordo, tomada para carregamento de dispositivos, assentos revestidos em couro, mais disponibilidade de voos e destinos. Este trabalho terá como centro mapear a jornada do cliente envolvendo os serviços de transporte aéreo de passageiros antes, durante e depois do voo, analisar a percepção dos clientes sobre cada uma das etapas da sua jornada, avaliar pesquisas de satisfação com relação aos serviços prestados e sua conexão com a jornada do cliente na GOL, levantar práticas de sucesso em relação à geração de experiências positivas e a construção de valor para os clientes. Através da análise do conjunto dessas informações, apontar uma nova proposta de valor que possibilite a construção de experiências positivas em toda a jornada do cliente na Gol Linhas Aéreas. Por fim, elaborar análise de viabilidade desse modelo elaborando um cronograma e o orçamento de implementação. Entender a jornada do cliente na Gol Linhas Aéreas nos permitiu um aprofundamento de forma clara das necessidades dos clientes na companhia. Os colaboradores que desenvolveram este trabalho são de áreas de relacionamento com o cliente: comercial, financeiro, manutenção e área fiscal, o que possibilitou visões amplas de todos os cenários e impactos positivos para o cliente. Trocas de experiências e conhecimento sobre o momento da companhia foi fundamental para que este projeto pudesse ser construído. A empatia de nos colocar no lugar do cliente nos ajudará a transformar a Jornada.

Palavras-chave: Construção de valor. Proposta de valor. Análise de viabilidade. Jornada do cliente.

ABSTRACT

Gol Linhas Aéreas was born with the mission of revolutionizing the Brazilian domestic aviation market, seeking that every Brazilian has the right to fly. It was created to boost tourism and air travel in Brazil, and, consequently, be recognized as the company that popularized air transport in Latin America. The company was officially founded in August 2000 by Constantino de Oliveira Júnior, heir to the mining group Áurea, a company with more than 50 years of history in the land transport sector in Brazil. Currently, Gol is a leader in the domestic market, offering a differentiated line of services compared to its competitors, on-board service with healthy food, internet on board, socket for charging devices, leather seats, more availability of flights and destinations . This work will focus on mapping the customer's journey involving air passenger transportation services before, during and after the flight, analyzing the customer's perception of each stage of their journey, evaluating satisfaction surveys regarding the services provided and its connection with the customer journey at GOL, raising successful practices in relation to generating positive experiences and building value for customers. Through the analysis of all this information, point to a new value proposal that allows the construction of positive experiences throughout the customer's journey at Gol Linhas Aéreas. Finally, carry out a feasibility analysis of this model by preparing a timetable and implementation budget. Understanding the customer journey at Gol Linhas Aéreas has allowed us to clearly understand the needs of customers at the company. The collaborators who developed this work are from areas of relationship with the client: commercial, financial, maintenance and fiscal area, which enabled broad views of all scenarios and positive impacts for the client. Exchanging experiences and knowledge about the company's moment was fundamental for this project to be built. The empathy to put ourselves in the customer's shoes will help us transform the Journey.

Keywords: Value building. Value proposition. Feasibility analysis. Customer journey.

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE GRÁFICOS

LISTA DE TABELAS

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO

1.1 Considerações Iniciais

A empresa Gol Linhas Aéreas nasceu com a missão de revolucionar o mercado da aviação doméstica brasileira, buscando com que todo brasileiro tenha direito a voar. Ela foi criada para impulsionar o turismo e as viagens aéreas no Brasil, e, consequentemente, ser reconhecida como a empresa que popularizou o transporte aéreo na América Latina. A empresa foi fundada oficialmente, em agosto de 2000, por Constantino de Oliveira Júnior, herdeiro do grupo mineiro **Áurea,** uma empresa com mais de 50 anos de história no setor de transportes terrestres no Brasil.

Baseado em estudos e pesquisas, o Grupo de Constantino percebeu que a grande maioria da população do país não tinha acesso ao transporte aéreo, porém que milhões de brasileiros adorariam realizar uma viagem de avião.

Desse modo, com um investimento inicial de US$ 20 milhões e seis aeronaves Boeing 737-700, essa companhia surgiu com o conceito *low cost*, *low fare* (baixo custo, baixo preço) e passou a oferecer passagens aéreas a preços acessíveis, realizando seu primeiro voo no dia 15 de janeiro de 2001.

Em pouco tempo transformou-se em um *case* de sucesso no mundo corporativo, ao mudar alguns padrões da aviação nacional, que trabalhava com a valorização de conceitos como sofisticação, requinte e glamour.

A empresa percebeu que muitos passageiros queriam simplesmente usar o transporte aéreo como meio de locomoção, não se importando com serviços de bordo mais sofisticados.

A Gol opera uma frota jovem e moderna de aeronaves **Boeing 737 Next *Generation***, com altos índices de utilização e eficiência. A companhia detém o controle de outras marcas, dentre elas podemos destacar o programa de fidelidade **Smiles**, que oferece aos clientes facilidade de compra, ampla oferta de serviços complementares e uma das melhores relações custo-benefício do mercado.

Atualmente, a Gol é líder do mercado doméstico. Oferece uma linha de serviços diferenciada em comparação com suas concorrentes, serviço de bordo com comida saudável, internet a bordo, tomada para carregamento de dispositivos, assentos revestidos em couro, mais disponibilidade de voos e destinos.

1.2 Objetivo Geral

Desenvolver uma proposta de valor baseada na geração de experiências positivas em toda a jornada do cliente, de forma a construir diferenciais competitivos para a Gol no setor aéreo nacional.

1.3 Objetivos Específicos

- Mapear a jornada do cliente envolvendo os serviços de transporte aéreo de passageiros antes, durante e depois do voo.
- Analisar a percepção dos clientes sobre cada uma das etapas da sua jornada.
- Avaliar pesquisas de satisfação com relação aos serviços prestados e sua conexão com a jornada do cliente na Gol.
- Levantar práticas de sucesso em relação à geração de experiências positivas e construção de valor para os clientes.
- Propor um modelo de proposta de valor que possibilite a construção de experiências positivas em toda a jornada do cliente na Gol Linhas Aéreas.
- Elaborar análise de viabilidade do Modelo.

1.4 Relevância da Pesquisa

Esta pesquisa visa identificar os principais fatores contribuintes que afetam o prazo estipulado para realização de manutenção pesada no CMA dessa companhia.

1.5 Pergunta-Problema

Como promover a experiência do cliente e a geração de valor para os clientes da Gol Linhas Aéreas?

2 BASES CONCEITUAIS

2.1 Marketing de serviços e construção de vantagem competitiva: os 8 Ps do Marketing de Serviços

O marketing evidencia em todas as suas teorias a importância de se conhecer o comportamento do cliente e, a partir disso, gerar retorno para a empresa, seja por meio do diferencial no mercado e/ou conquistando a confiança dos consumidores. Assim, buscou-se discutir, além dos conceitos de marketing, as estratégias para a modelagem do *mix* de serviços e como podem ser utilizados para se promover a vantagem competitiva. A palavra marketing deriva do latim “mercare”, que na Roma Antiga referia-se ao ato de comercializar produtos. Mas só na década de 40, nos EUA, despontou a prática do marketing para incrementar as vendas, em razão do desenvolvimento econômico (REVISTA GESTÃO USP, 2009, p.89). Segundo Kotler (2012), marketing “é suprir necessidade gerando lucro”; “é a ciência e arte de explorar, criar e proporcionar valor para satisfazer necessidades de um público-alvo com rentabilidade”.

Segundo a American Marketing Association (AMA), a definição de marketing está sofrendo algumas alterações: “Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e oferecer trocas com valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral”.

Os objetivos do marketing são vender mais, fidelizar clientes, aumentar a visibilidade, gerenciar uma marca (*branding*), construir boas relações, educar o mercado e engajar colaboradores.

O mercado tornou-se competitivo a partir do momento em que mais de um fornecedor vende serviço e produtos similares. Isso foi o gatilho para que as empresas se preocupassem com “algo mais” do que somente negociar. Com mais concorrência foi necessário se posicionar, precificar e promover o produto antes da venda. Portanto, aperfeiçoar a venda e encantar o cliente tornaram-se diretrizes de estratégia, e o marketing de serviços um conjunto de esforços e ações construídos a fim de viabilizá-lo.

Porter (1986) entende que o objetivo da estratégia é estabelecer para a empresa uma posição competitiva perante a concorrência, que inclui vantagens

competitivas que garantam a preferência dos clientes e que sejam sustentáveis ao longo do tempo.

Segundo Kotler (2016), a vantagem competitiva de uma empresa diante dos seus concorrentes acontece quando o seu produto ou serviço é oferecido aos consumidores com valores mais baixos, além de qualidades e características superiores às dos outros fabricantes do mesmo segmento.

Finalizando, da "Roma Antiga" para os dias de hoje muita coisa mudou, principalmente a maneira como as pessoas e marcas se comunicam. Trata-se da era do "Marketing Digital".

Para Hoffman e Bateson (2008), serviços podem ser definidos como ações, esforços ou desempenhos. Kotler e Keller (2006) definem serviço como "qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer à outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto".

O serviço ao cliente possui elementos definidos na pré-transação, na transação e na pós-transação. Pressupõem uma relação de contato direto entre empresa/consumidor.

Shostack (1982) defendia uma análise fundamentada em produto-serviço, identificando os componentes tangíveis e intangíveis no serviço, bem como classificando-os em função do predomínio relativo das duas dimensões no seu conteúdo.

Hoje o marketing de serviços é visto como uma ferramenta que interage com todas as áreas da empresa, fazendo com que seu resultado possa ser mensurado de forma financeira ou na consolidação e fortalecimento da imagem da empresa e seu produto junto aos clientes.

Diversos elementos presentes no ambiente de consumo influenciam as decisões do consumidor. O marketing de serviços estuda a importância dessas experiências e como influenciam o consumidor em suas decisões futuras. Ele cria um pacote de benefícios percebidos e faz-se necessária a adequação do *mix* de marketing tradicional, incluindo ao produto preço, promoção e praça a influência das pessoas, dos processos e das evidências físicas para atender e comunicar-se com os clientes (ZEITHAML *et al*., 2014).

Lam *et al*. (2011) defendem que as emoções dos consumidores, geradas a partir do contato com um ambiente determinado, influenciam as experiências de consumo.

Segundo Lin (2004), o consumidor avalia os locais de consumo de forma abrangente, e essa avaliação muitas vezes está relacionada a impressões e ou percepções a respeito do ambiente físico.

Sobre a influência da percepção sobre os serviços, Martineau (1958) discutiu o poder da imagem do local perante os consumidores e trouxe como fatores de relevância *layout* e arquitetura; símbolos e cores; publicidade e vendedores.

Os elementos chamados de fatores atmosféricos que incluem apenas o ambiente físico foram avaliados por Kotler (1973) e complementados por Bitner (1992), o qual defendeu avaliação dos serviços por meio da *Servicescape*, que é um conjunto de estímulos sociais e físicos presentes nos ambientes, medidos em três dimensões:

- Fatores ambientais: fatores sensoriais que influenciam na percepção, como os som, o cheiro, os estímulos musicais, a temperatura, a qualidade do ar, dentre outros.
- Espaço físico e funcionalidades: *layout* do local, mobília, equipamentos.
- Sinais, símbolos e artefatos: estilo da decoração escolhida, sinalização do local.

Posteriormente, Rosenbaum e Montoya (2007) incluíram a dimensão social, ou seja, a relação entre colaboradores e clientes que frequentam o local. Mari e Poggesi (2013) explicam que os canais sensoriais como visão, som, olfato e toque despertam reações primitivas que podem contribuir para a possibilidade de compra.

Nenhuma ação de marketing pode ser tomada ou gerar retorno sem o conhecimento do comportamento consumidor. É necessário conhecer o público-alvo e as suas expectativas, com o objetivo de supri-las e superá-las, para assim se estabelecer um diferencial sobre a concorrência, através da conquista da credibilidade.

“Enfim parece que o marketing de serviços se transformou na Grande Esfinge, imóvel e impenetrável”. Ela parece dizer às empresas de serviços: “Decifra-me ou te devoro” (GRACIOSO, 2013). Estratégia de Marketing é o foco das atenções. A competição mundial entre as organizações é pano de fundo para essa questão. O

marketing possui um papel fundamental, sendo um dos elos entre a organização e o mercado. Por isso, é necessária a construção de estratégias, ou seja, como se dá o processo de formação da estratégia de marketing, sua formulação e implementação.

Adentrando nas teorias acerca do tema Estratégia, Whittington (2002) classifica as estratégias segundo quatro escolas: a clássica, a evolucionária, a processual e a sistêmica.

Para os clássicos, planejamento é um processo racional, em longo prazo, que deve priorizar a lucratividade máxima.

- A escola evolucionária acredita que é o ambiente que faz a seleção da melhor estratégia e não os gerentes através de processos formais de planejamento.
- Os estrategistas devem manter custos baixos e opções abertas para aproveitar as oportunidades.
- Os processualistas entendem que as estratégias eficientes estão relacionadas ao conhecimento profundo das operações e das forças básicas da organização.

A respeito da escola sistêmica, Whittington (2002) comenta que as estratégias refletem os sistemas sociais em que a empresa atua: diferenças no mercado, classes sociais. Estados e sistemas culturais interferem no processo estratégico. Segundo Porter (1986), a estratégia é a construção de defesas contra os concorrentes ou a descoberta de posições no setor cujas forças competitivas sejam menos vulneráveis. O desenvolvimento de uma estratégia competitiva tem como finalidade básica a definição do modo como a empresa irá competir no mercado.

Henderson (1989) confirma o conceito de Porter, quando destaca que a estratégia visa a estabelecer planos de ação que desenvolvam novas vantagens competitivas ou que aumentem o escopo das vantagens competitivas atuais da organização.

A estratégia tende a criar vantagens competitivas que sejam possíveis ou melhorar as vantagens competitivas atuais da empresa para enfrentar a concorrência com sucesso (HENDERSON, 1989; PORTER 1986).

Porter (1986) entende que o objetivo da estratégia é estabelecer para a empresa uma posição competitiva perante a concorrência. Essa posição inclui vantagens competitivas que garantam a preferência dos clientes e que sejam

sustentáveis ao longo do tempo. A vantagem competitiva surge quando a empresa consegue criar para seus clientes um valor que supere o seu custo de fabricação.

O conceito de vantagem competitiva está relacionado à estratégia e ao tema competição, assim destacam Henderson (1989) e Porter (1986).

Para os autores, há dois tipos gerais de vantagem competitiva: a liderança de custos e a diferenciação. Uma terceira alternativa ocorre quando a empresa seleciona um segmento específico do mercado.

2.1.1 Mix de Marketing de Serviços “os 8Ps”

Para Solomon, Marshall e Stuart (2015), os desejos de consumo são induzidos pelos estímulos ambientais. De acordo com eles, a avaliação do local onde o serviço é prestado é um dos principais. Isso se dá, ainda segundo os autores, devido às características de intangibilidade, inseparabilidade e perecibilidade, que exigem que o consumidor encontre meios para avaliação do serviço oferecido.

De acordo com Kahtalian (2002), “pensar em marketing de serviços é pensar em valor através do desempenho. É valorizar as pessoas, o marketing interno, os relacionamentos estabelecidos com clientes e parceiros”.

Serviços têm características específicas:

- Intangibilidade: os serviços não podem ser tocados, vistos ou degustados.
- Interligação: os serviços estão ligados na fase de produção e consumo, ou seja, muitas vezes o serviço está sendo prestado e utilizado pelo cliente ao mesmo tempo. O cliente é papel participante e atuante durante a execução do serviço.
- Heterogeneidade: os serviços podem ser customizados e podem ocorrer variações dependendo dos agentes e processos envolvidos.
- Perecibilidade: os serviços não têm estoque, não há possibilidade de devolução ou troca.

Segundo Goi (2015), o *mix* de marketing é o conjunto de ferramentas do marketing que as organizações utilizam a fim de alcançar seus objetivos de marketing conforme seu mercado-alvo. O mesmo defende Kotler (2000).

Rosenbloom (2002) afirma que a essência do marketing moderno é desenvolver um *mix* de marketing que atenda à demanda do mercado-alvo de uma

maneira superior à do concorrente, através das estratégias de produto, preço, comunicação e distribuição. Por esse motivo, o gerente de marketing tem que avaliar a adequada contribuição de cada variável para a satisfação das demandas desse mercado-alvo (ROSENBLOOM, 2002).

Principalmente os fatores de interligação (simultaneidade entre produção e consumo, que traz o consumidor ao processo de produção do serviço, muitas vezes interagindo com os colaboradores) somados ao fator de intangibilidade (impossibilidade ao toque, que leva os clientes a buscar algo para tornar o serviço tangível e avaliável) levaram os profissionais de serviço a concluírem que podem usar variáveis adicionais à sua oferta, com o objetivo de satisfazer as necessidades do seu cliente, segundo Zeitham e Bitner (2003).

Ou seja, aos 4 Ps tradicionais: produto, preço, praça e promoção foram adicionados pessoas, evidência física e processo (ZEITHAM; BITNER, 2003).

Nesse cenário, os profissionais de marketing precisam desenvolver a combinação correta desses 7 Ps para atender ao mercado-alvo. A pesquisa de marketing deverá ser usada para obter conhecimento e gerar *insights* e estratégias que norteiem a combinação correta dos 7 Ps.

Esses três novos elementos de *mix* de marketing de serviços (pessoas, evidência física e processo) estão incluídos no composto de marketing tradicional como elementos separados, pois, segundo Zeithaml e Bitner (2003), estão dentro do controle da empresa, e qualquer um deles, ou mesmo todos, podem influenciar a decisão inicial do cliente de adquirir um serviço, ou até mesmo na decisão de voltar a consumi-lo com base em seu nível de satisfação.

O *mix* de serviços a seguir descritos, segundo Las Casas (2012), Backer (2005) e Sebrae Nacional (2005), são definidos como:

- Produto (serviço): conhecer e agregar características aos serviços demandados pelos clientes. Pode ser subdividido em dois, central e substantivo: a) central é a essência do serviço, sua função principal; b) substantivo é o modo como esse serviço será entregue.
- Preço: tem relação com o tempo despendido para que o serviço seja prestado, deve proporcionar lucro à empresa. A intangibilidade e variabilidade dos serviços e o local de sua execução tornam a precificação padrão mais morosa.

- Praça (distribuição do serviço):decisões sobre a distribuição estão relacionadas à localização da prestação ou aquisição desse serviço, se há intermediários envolvidos da distribuição deles. Podem ser distribuídos da seguinte maneira: a) ida do cliente ao local da prestação do serviço; b) ida do prestador ao local demandado pelo cliente ou c) sem o contato físico apenas, através de meios de comunicação.
- Promoção: realizada para tornar públicos e de modo enfático os benefícios trazidos por esses serviços; deve exaltar a imagem e credibilidade da empresa prestadora de serviço e pode ser realizada pela empresa, rede de distribuição e clientes.
- Evidência física: a decisão de compra do cliente é influenciada por qualificações que são dadas a um serviço antes que ele seja utilizado, por esse motivo, é preciso influenciar o consumidor reduzindo seu nível de dúvida sobre a sua capacidade de realizá-lo a contento, utilizando-se de evidências físicas tais como fotos, organização e decoração do ambiente de prestação do serviço, incluindo o *dress code* dos prestadores de serviço.
- Pessoas: o resultado dos serviços depende da interação direta ou indireta de pessoas. Os serviços são prestados por pessoas, a sua qualidade é avaliada por pessoas (consumidores). O planejamento de recursos humanos mediante contratação adequada, treinamento constante e programas motivacionais são fatores críticos para o sucesso da relação entre consumidor e prestador de serviço.
- Processos: devem ser bem definidos e executados, pois são complexos, estão presentes em diversas situações da prestação de serviço e influenciam diversos itens relacionados à percepção de qualidade para o cliente.

Segundo Kotler e Keller (2012), há ainda um oitavo composto no *mix* de marketing, que é a *performance*, que captura os indicadores de resultados financeiros e não financeiros, como lucratividade, *brand equity* e *customer equtity*, assim como implicações que transcendem a empresa como responsabilidade social no contexto jurídico, ético e comunitário.Com o surgimento da Internet, houve diversas mudanças no comportamento dos consumidores, que passaram a ter mais informações e maior disponibilidade de produtos no mercado. Isso mudou a relação de forças, e o

consumidor passou a ter muito mais poder (KOTLER, 2000). O uso da Internet como instrumento de marketing para atrair clientes pode tornar-se importante fonte de vantagem competitiva na opinião de alguns autores. Nesse novo cenário, surgiu uma abordagem de como o marketing digital pode proporcionar uma vantagem competitiva para a empresa.

O novo modelo de marketing baseia-se na utilização da tecnologia da informação, mais econômica e operacional, adaptada aos meios digitais, com a mesma eficácia do marketing tradicional, potencializando o fortalecimento e a comunicação com os clientes, de modo a beneficiar a empresa e seu público. A internet e as redes sociais tornaram possível uma maior interação e troca de informações com os consumidores – ou leitores. Segundo Cunha (2015), para que o marketing digital seja efetivo, é importante que haja um planejamento, para que desta forma os riscos e possíveis danos sejam evitados.

Esse planejamento utiliza a Teoria dos “8 Ps” do marketing digital, que determina 8 passos para a criação e manutenção de uma marca ou empresa nos meios digitais. Para Vaz (2011), são eles:

- Pesquisa – conhecer seu consumidor, perfil e hábitos.
- Planejamento – definir o que será publicado, para quem, quando e a que redes sociais deverá ser enviado.
- Produção – criar *sites* falando do negócio sendo simples e didático.
- Publicação – publicação do conteúdo produzido.
- Promoção – investir em mídia patrocinada.
- Propagação – escolher redes sociais que se encaixem ao seu conteúdo produzido.
- Personalização – saber quem é seu público e encaminhar comunicação personalizada por *e-mail* marketing.
- Precisão – possibilidades de avaliação dos resultados de cada ação.

A natureza da comunicação via internet pode mudar a forma de contato com o cliente, superando suas expectativas através de respostas rápidas, interatividade e disponibilidade de acesso a qualquer momento e de qualquer lugar do mundo (JOHNSON; BUSBIN, 2000).

O profissional de marketing de serviços deverá atentar sempre aos aspectos que envolvem os “8Ps” do marketing de serviços, elaborando o seu planejamento estratégico visando atingir as metas da empresa e os objetivos dos negócios.

Com o advento do marketing digital, o planejamento estratégico baseado nos “8 Ps” do mesmo é capaz de aumentar a visibilidade, credibilidade e lucratividade de uma empresa. Atentando para esses fatores, o resultado será o que se espera para todo tipo de marketing: vendas sustentáveis.

2.2 A construção do mapa de valor e a geração de experiência do cliente

2.2.1 Definição de Jornada do Cliente

De acordo com Hugo Rocha (2018), a Jornada do Cliente ou Jornada do Comprador é uma referência ao processo de compra de um determinado consumidor desde o primeiro contato com a empresa até a efetivação do negócio. Construir a jornada do cliente envolve cada detalhe do processo de compra em suas diferentes etapas, todos os possíveis canais de contato entre as duas partes, meios de pagamentos, navegação dos dispositivos, produtos ofertados e, obviamente, o pós-venda. Para qualquer comércio, conhecer a jornada de seus clientes é fundamental para facilitar a navegabilidade do processo de compra de forma que a venda se concretize, além de fidelizar esses clientes e atrair novos, dando sustentabilidade ao negócio.

A construção da jornada do consumidor segue cinco passos importantes (Figura 1), assim definidos:

1º Aprendizado e descoberta: conhecer o produto ou serviço e sua disponibilidade.

2º Reconhecimento do problema: compreender o problema para identificar possíveis soluções.

3º Consideração da solução: encontrar meios possíveis para solução do problema.

4º Decisão de compra: optar por “fechar” o negócio.

5º Retenção e fidelização: pós-venda.

Figura 1 – Jornada do Consumidor



Fonte: Nerdweb (2019).

2.2.2 Entendendo o modelo Canvas

Conforme Adolfo Felipe da Silva (2019) o modelo Canvas, além de ser muito visual, pois utiliza uma série de diagramas em seu mapeamento, é bastante simples, além de permitir o envolvimento de uma grande quantidade de pessoas, variando o número de ideias e enriquecendo o processo de mapeamento.

A fácil visibilidade do modelo Canvas está em sua formatação, são quadros divididos em nove partes que cobrem as principais etapas do negócio. Nesses quadros, as principais abordagens são clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Em cada uma dessas abordagens são colocados *post-its* separados por cores e neles estão as oportunidades e problemáticas do negócio, e as sessões por cores estão correlacionadas. Esse modelo de composição do desenho, além de facilitar a leitura, permite a comparação entre si. Ilustrar o projeto no desenho Canvas permite criar, recriar e adaptar projetos, e nele é possível a participação até mesmo de pessoas que não estejam envolvidas no projeto (DA SILVA, 2019).

O BMC atualmente é uma das metodologias mais utilizadas para quem quer começar a empreender e iniciar um negócio, mas não apenas isso – também serve para quem quer inovar em empresas que já funcionam, pois permite pensar sobre o modelo de negócio tanto da própria organização quanto dos concorrentes (DA SILVA, 2019).

2.2.3 Fases do Canvas

Segundo Camargo (2019), o preenchimento do mapa utilizando a metodologia Canvas em seu primeiro passo é realizado pelo preenchimento de uma lâmina com os chamados 5w2Hs, conforme Figura 2.

Figura 2 – 5W 2H do CANVAS



Fonte: Camargo (2019).

2.2.3.1 Proposta de Valor

Segundo Michele Prado (2016), a proposta de valor é aquilo que seu negócio oferece para os clientes e que agrega algum valor para eles, pelo que eles pagariam. Pode ser desde um produto ou serviço diferenciado até a experiência de um atendimento personalizado.

2.2.3.2 Segmento e Clientes

O público-alvo de seus produtos ou serviços oferecidos é para quem o seu empreendimento deve focar em vender. Devem-se identificar diversas características dos potenciais clientes do negócio, como sexo, idade e classe econômica (PRADO,

2016), forma como o cliente irá comprar e receber seu produto ou serviço e como a empresa vai se comunicar e alcançar esses clientes para entregar a proposta de valor oferecida. Nessa etapa devem ser definidos se o atendimento será presencial, se haverá a possibilidade de entrega a domicílio, se é interessante a criação de um *site* de estratégias de marketing, entre outros, como o Facebook Marketing (PRADO, 2016).

2.2.3.3 Relacionamento com clientes

Como a empresa irá se relacionar com cada segmento de clientes para atrair, conquistar e fidelizar cada vez mais seus clientes? É importante pensar em como os clientes poderão entrar em contato com a empresa para dar sugestões, reclamações e avaliações do produto e serviço oferecido, como as pesquisas de satisfação podem ser feitas, quais canais serão usados: telefone, redes sociais, atendimento físico, entre outros (SEBRAE, 2017).

2.2.3.4 Atividades principais

A empresa deve realizar atividades essenciais para fazer o modelo de negócios funcionar, como entregar proposta de valor, construir canais necessários e manter o relacionamento com clientes. Podem ser desde construir uma loja física até a manutenção de um *site* da empresa. O importante é que a empresa pense no seu Canvas e não use modelos de plano de negócios prontos, que não correspondem a sua realidade. (SEBRAE, 2017).

2.2.3.5 Recursos principais

São todos os recursos necessários para a realização das atividades principais e para manter e dar suporte ao negócio. O Canvas costuma ser preenchido com *post-its* para facilitar a organização. Esses recursos podem ser máquinas, equipes, plataformas de tecnologia, ou seja, tanto bens materiais quanto recursos imateriais. (SEBRAE, 2017).

2.2.3.6 Parcerias principais

Parcerias principais são rede de fornecedores, parceiros e alianças de negócio que ajudam de alguma forma no funcionamento de seu empreendimento, seja contribuindo de forma terceirizada através de serviços ou através de recursos adquiridos fora da empresa. Os parceiros principais podem tanto contribuir com as atividades principais de seu negócio quanto com os recursos principais necessários. (SEBRAE, 2017).

2.2.3.7 Receitas

Receitas são os rendimentos de uma empresa. É nesse momento que o empreendedor deve se perguntar: quando e como vou receber dos meus clientes? De que forma os produtos e serviços vão gerar retorno financeiro? Nessa etapa são definidas questões como venda direta, aluguel, assinatura de pacotes, publicidade paga, entre outras formas de geração de receita. Cuidado, é um erro muito comum que empresas familiares misturem as finanças da empresa com as de casa. (FLUXO ENGENHARIA, 2015)

2.2.3.8 Estrutura de Custos

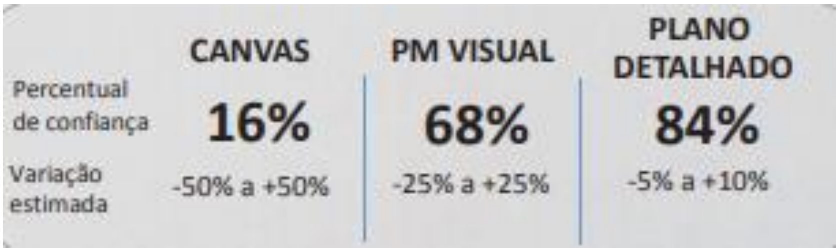
Essa parte do Canvas representa os custos relevantes e necessários para se manter e construir todo o modelo de negócios proposto. Nesse item devem-se incluir custos com materiais, manutenção, funcionários, entre outros. (FLUXO ENGENHARIA, 2015).

Com essas nove etapas é possível começar a estruturar um negócio de forma bastante visual e dinâmica. Por isso, é importante lembrar que o Canvas permite a inovação a qualquer momento e que a primeira versão não é sempre a definitiva. Pode-se aprimorar e tornar o modelo de negócios mais criativo sempre que uma ideia nova surgir (SEBRAE, 2017).

2.2.4 CANVAS na proposta de Valor

Conforme afirma Camargo (2019), uma elaboração detalhada, com todos os passos bem desenhados, aumenta o grau de confiança do projeto com o seguinte *ranking* (Figura 3):

Figura 3 – Potenciais após aplicação do Canvas



Fonte: Camargo (2019).

Conforme Camargo (2019), estruturar esse mapeamento do negócio e ilustrá-lo de forma detalhada não quer dizer que ele deve ser completo e nem “cravado na pedra”, antes deve facilitar a leitura e permitir que todas as mudanças necessárias nos projetos sejam feitas facilmente, quando necessário.

Outros motivos, segundo Camargo (2019), seriam:

- permite a visualização do negócio inclusive pela equipe – que pode participar do processo de construção;
- permite uma visão clara de quais são os próximos passos e o que é mais interessante estrategicamente;
- é como se fosse um protótipo do próprio negócio, que pode passar por várias versões até ser definitivo;
- por envolver todos os participantes em uma só visualização, fica mais fácil entender o papel de cada um na construção do negócio.

2.3 Estratégias do Oceano Azul e a diferenciação da oferta: metodologias, ferramentas e práticas para a construção de uma nova proposta de valor

O mercado é feito por dois oceanos, o mercado explorado e o não explorado ainda, de acordo com Kim e Mauborgne (2005). Os autores explicam o Oceano Azul

aplicado a algumas empresas, como o Cirque du Soleil, com um crescimento fenomenal, cujo espetáculo já foi visto por mais de 40 milhões de pessoas em todo o mundo, tendo como diferenciais novas formas alternativas para a geração de valor em entretenimento. Há um sentimento formado na corporação para proteção animal. Diferentemente dos circos tradicionais, ele cria espaços de mercado inexplorado, com características especificas, levando-o a patamares de diferenciação nesse mercado, um novo circo "navegando por oceanos jamais antes explorados". Ou seja, sem competitividade, uma navegação no Oceano chamado de Azul.

Os oceanos vermelhos nesse cenário representam os setores existentes, o "desbravar a concorrência". Para o Oceano Azul, a competitividade é irrelevante, já no oceano vermelho há necessidade de superar os rivais.

Ainda há muito que se mapear no Oceano Azul, segundo Kim e Mauborgne (2005). Enquanto a maioria do mercado busca a competividade, empresas que encontram novos mercados não tão competitivos não são desbravadas.

Um bom exemplo de Oceano Azul é a emissora de televisão SBT. Normalmente suas programações não concorrem com a sua grande rival, Rede Globo. Os jornais nacionais são apresentados em horários diferenciados do famoso Jornal Nacional da Rede Globo de TV.

"Embora nessa acepção o termo oceano azul seja novo, sua existência é antiga. São aspectos da vida de negócios, no passado e no presente" (KIM; MAUBORGNE, 2005), cujo foco predominante do pensamento estratégico tem sido diferenciado da estratégia do oceano vermelho.

Estudos realizados Kim e Mauborgne (2005) demonstram o impacto da criação de oceanos azuis:

> Quantificamos o impacto da criação de oceanos azuis sobre o crescimento das empresas em termos de receita e de lucro por meio de um estudo sobre lançamentos de novos negócios por 108 empresas. Constatamos que 86% dos lançamentos foram extensões de linha, ou seja, melhorias incrementais dentro do oceano vermelho dos espaços de mercado existentes. No entanto, esses casos responderam por apenas 62% da receita total e por nada mais que 39% do lucro total. Já os restantes 14% dos lançamentos, destinados à criação de oceanos azuis, geraram 38% da receita total e nada menos que 61% do lucro total. Considerando que os lançamentos de novos negócios incluem os investimentos totais para a criação de oceanos vermelhos e de oceanos azuis (independentemente das consequências em termos de receita e lucro, inclusive fracassos), os benefícios para o desempenho decorrentes da descoberta de águas azuis são evidentes. (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Embora não haja dados sobre os índices de sucesso das iniciativas em oceanos vermelhos e em oceanos azuis, as diferenças de desempenho total entre elas são marcantes.

O desempenho do mercado sempre mostra constantes mudanças. O Oceano Azul, ainda na teologia de Kim e Mauborgen (2005), traz novos cenários e grandes lucros.

“A Pedra Angular da estratégia”, segundo Kim e Mauborgne (2005), seria a diferença entre os vencedores e os perdedores na estratégia dos oceanos, principalmente quando falamos de desbravar o oceano vermelho, são aspectos adotados ainda em modelo convencional para vencer a concorrência. Com isso, as empresas que estão no Oceano Azul não recorrem aos concorrentes, ao contrário, sua estratégia é totalmente diferente, com base em caminhos de grandes inovações, pois não há disputas nesse oceano. Não existem esforços para combater a concorrência, a energia está em torná-la irrelevante, explorando novos caminhos inexplorados, um combinado de inovação, criação e aumento de valor, movido por tecnologia, vinculado a pioneirismo. Os compradores nesse oceano Azul estão dispostos a comprar e aceitar o valor.

Um exemplo no mercado e fácil de entendimento é a empresa Azul Linhas Aéreas, quando falamos de desbravar um mercado não explorado. A empresa optou por garantir seu mercado em Campinas, Viracopos, sem entrar na disputa com as maiores aéreas Gol e Latam, centralizando suas operações de maiores *slots* nesse aeroporto, podendo colocar as tarifas que quiser, a preços altos, sem se preocupar com as demais concorrentes.

O estudo sobre o Oceano Azul, de acordo com Kim e Mauborgne (2005), diferencia grandes vencedores de grandes perdedores, indicando que os vencedores não necessariamente trazem tecnologia nova e nem trabalham com a agilidade do mercado, e sim unem inovação com utilidade e ganhos de custo. A criação de um novo momento para o cliente faz toda a diferença, já que antes era desconhecido. Cria-se um mercado, descartando a concorrência, criando valores para os clientes, a custo mais alto, ou criando esses valores a um custo mais baixo.

As empresas que navegam no Oceano Azul buscam diferenciações e liderança.

> A inovação de valor ocorre na área em que as ações da empresa afetam favoravelmente sua estrutura de custos e sua proposta de valor para os compradores. Obtêm-se economias de custo mediante a eliminação e

> redução dos atributos da competição setorial. Aumenta-se o valor para os compradores ampliando-se e criando-se atributos que nunca foram oferecidos pelo setor. Com o passar do tempo, reduzem-se ainda mais os custos à medida que se estabelecem economias de escala em face dos altos volumes de vendas geradas pelo valor superior. (KIM; MAUBORGNE, 2005, p.35).

Kim e Mauborgne (2005) também trazem um exemplo de execução de estratégia do Oceano Azul, considerando que há uma crença de que para quem navega nele as chances de sucesso são mais baixas, por considerarem uma aventura ao mar desconhecido.

A análise de riscos nesse oceano é permanente quando não se compreende o princípio das oportunidades, em que é possível minimizar os riscos durante o processo de criação na exploração dos oceanos azuis. Não se fala de estratégias sem se pensar em correr riscos, tanto para Oceano Azul quanto para o vermelho, apesar de haver um desequilíbrio por ferramentas que viabilizam o sucesso do oceano vermelho.

Entende-se que, enquanto não se traz o entendimento sobre o equilíbrio com a concorrência, o oceano vermelho permanece desbravando e dominando o mercado. Há urgência na criação de oceanos azuis, avanços nesses desbravamentos, pois há muito mercado para isso. As empresas não tendem a observar e se perdem no oceano vermelho.

Há necessidade de medir uma matriz de valor para uma avaliação maior e ter um diagnóstico mais preciso.

Há dois propósitos a se capturar no Oceano Azul: analisar a situação atual do mercado conhecido – permitindo que as empresas compreendam as correntes, basicamente sobre o que elas estão fazendo, quais produtos utilizam, serviços de entrega – e como o cliente se comporta com esse mercado.

Reconstruir as fronteiras, segundo Kim e Mauborgne (2005), é também sair das concorrentes e criar vários oceanos azuis. O desafio é entender o sucesso com as possibilidades que já existem, produtos atraentes, pois não se pode disputar ou apostar em estratégias apenas por palpites. Há necessidade de pesquisar, analisar as problemáticas, reconstruir mercados e entender a indústria.

> Alguns padrões no oceano azul fáceis de identificar são seis fronteiras, aplicadas em todos os setores, trazendo ideias e visões variáveis. Não se trata de ter visões futuras apenas e sim de observar o que já tem de conhecido, por uma nova expectativa, de acordo com os autores:

> - Analisam seu setor sob a ótica de grupos estratégicos de ampla aceitação (como automóveis de luxo, carros populares, veículos da família) e se esforçam para sobressair no respectivo grupo estratégico.
> - Focam no mesmo grupo de adquirentes, seja o de compradores (como no setor de equipamentos de escritório), seja o de usuários finais (como no setor de roupas), ou o de influenciadores (como na indústria farmacêutica).
> - Define-se de maneira semelhante o escopo dos produtos e serviços oferecidos pelo seu setor.
> - Aceitam os apelos funcionais e emocionais do setor.
> - Na formulação da estratégia, concentram-se no mesmo ponto no tempo – e geralmente nas atuais ameaças competitivas. (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Um ponto relevante para essa estratégia do Oceano Azul pode ser baseado em dado e fatos concretos. “A estratégia do oceano azul foi baseada em décadas de estudos e centenas de movimentos estratégicos que abordaram mais de 30 ramos de indústrias ao longo de mais de 100 anos” (ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT, 2002). Outro fator é a qualidade diferenciada por baixo custo.

Criar ambientes inexplorados no mercado, sem ativar a concorrência e provocar conflito com os adversários. Ferramentas são necessárias para entender as oportunidades para fugir da concorrência e ver oportunidades onde não se busca. Há alguns fundamentos para entender e finalizar esse conhecimento sobre o Oceano Azul. Segundo Kim e Mauborgne (2005), há seis fronteiras:

- Pesquise setores alternativos.
- Quais são os grupos estratégicos dentro dos setores?
- Qual é a cadeia de compradores?
- As ofertas de produtos e serviços complementares, quais são?
- Quais os sentimentos dos clientes, analisando aspectos funcionais e emocionais dos compradores.
- Análise de tempo.

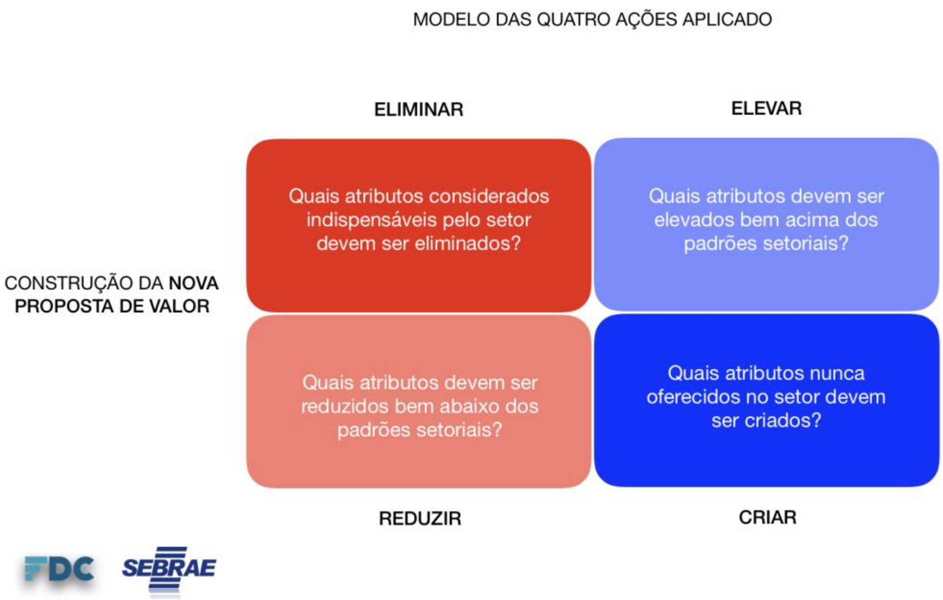
Devem-se considerar também quatro itens da estratégia do Oceano Azul, segundo Kim e Mauborgne (2005):

- Despertar visual: comparar sua empresa com os concorrentes e verificar o que deve ser alterado.

- Exploração visual: sair a campo para explorar as seis fronteiras, observar vantagens e que fatores se deve eliminar, criar ou mudar.
- Feira de estratégia visual: construir uma matriz de avaliação de valor com base no que viu e pedir *feedback* de clientes, clientes de concorrentes e não clientes.
- Comunicação visual: criar e distribuir perfis estratégicos em uma única página e apoiar apenas aqueles que permitem implementar a estratégia.

Por fim, uma visão estratégica de como alinhar valor, lucro e pessoas para garantir a efetividade de novas diretrizes estratégicas (Figura 4).

Figura 4 – O modelo das quatro ações



Fonte: Sebrae (2015) adaptado de Kim e Mauborgne (2005).

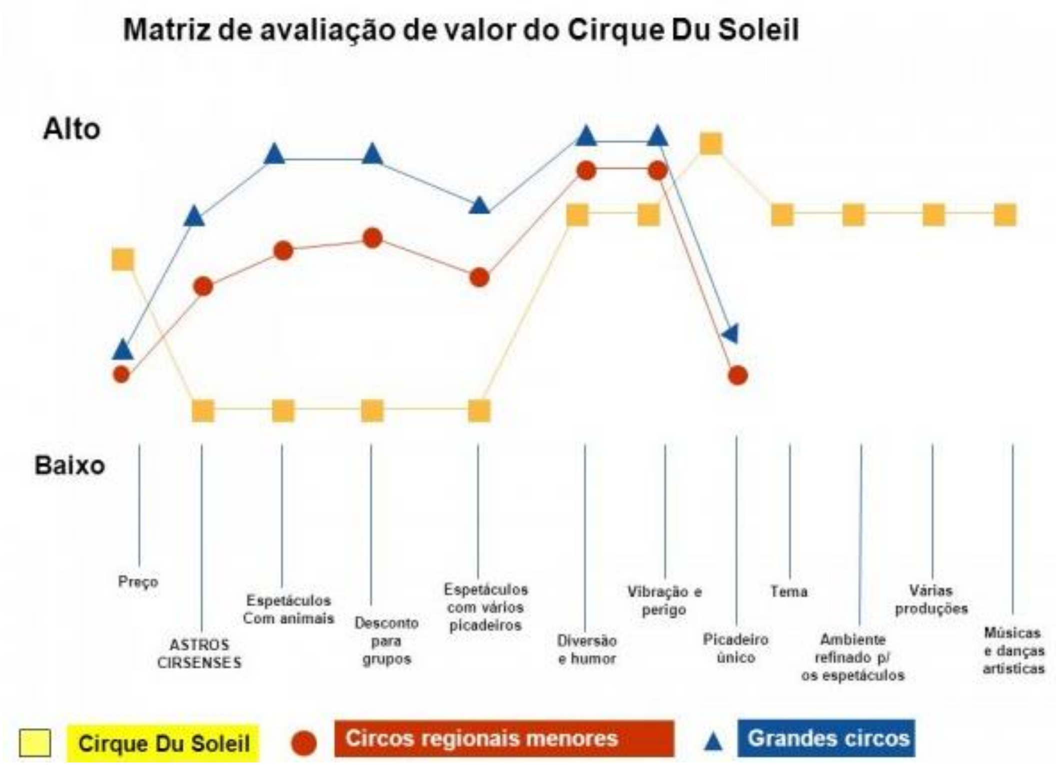
Quando se pergunta aos executivos o motivo de buscar oceanos azuis, eles entendem que é reflexo de determinação, ficando clara a necessidade de mudança na corporação, quando se fala da curva de valor. Empresas que se encontram com problemas estratégicos geralmente buscam alternativas explorando o Oceano Azul. (KIM; MAUBORGNE, 2005)

Exploração visual: levar uma equipe a campo é uma segunda alternativa para compreender o que se pode usar de produtos e serviços. Às vezes o que parece óbvio, muitas vezes porque recebem informações de terceiros nas corporações e há necessidade de interpretação de dados, pode gerar divergências no entendimento.

Desta forma, trabalhar a transparência, compartilhando e recebendo informações de qualquer membro da corporação, é fator de acesso e entendimento. Não basta conversar com as pessoas, é importante observar as ações e identificar produtos e serviços complementares que são consumidos. (KIM; MAUBORGNE, 2005)

Também como terceiro parâmetro uma matriz de avaliação de valor foi apresentada em uma feira de estratégia visual (Gráfico 1). Alguns executivos demonstraram curvas de avaliação de valor com base em gestão de relacionamento, apresentando facilidade de uso dos indicadores das empresas com exatidão e velocidade, reduzindo burocracias e erros operacionais.

Gráfico 1 – Análise de matriz de avaliação



Fonte: Kim e Mauborgne (2005).

Há uma ampla visão de uma matriz de avaliação de valor que consiste no funcionamento do processo. Um bom exemplo é a Samsung Electronics, que usou as matrizes de avaliação de valor em uma conferência corporativa de 2000, da qual participaram mais de 70 gestores de alto nível, incluindo o CEO, os quais apresentaram suas matrizes e planos de implementação aos executivos seniores. Durante a apresentação, vários chefes de unidades argumentaram que a liberdade de suas unidades para a estratégia futura estava limitada pela competitividade que os

acompanhava; já os líderes com resultados com *performance* baixa entenderam que não tinham muito escolha senão copiar a concorrência em suas ações de ofertas. Essa última hipótese se tornou falsa quando uma das unidades em mais rápido crescimento com a telefonia móvel apresentou sua matriz de valor. Nela não apenas havia uma curva de valor diferenciada, como também ela enfrentava uma rígida competição. A Samsung usou as matrizes apresentadas em suas principais decisões na criação do negócio, lançando o Centro de Programa de Inovação de Valor (PIV) em 1998, para discutir processos e projetos estratégicos. Então, foi desenvolvido a partir da inovação de valor o centro com mais de 20 salas de projetos.

Há uma resistência e insatisfação dos gestores, de acordo com Kim e Mauborgne (2005), de que o planejamento deve empenhar-se mais em desenvolver a sabedoria coletiva do que fazer previsões e definir objetivos. Entende-se que o processo deve ser impulsionado mais por um diálogo do que por documentos. Ter um olhar panorâmico, análises rigorosas e motivação que promovam comprometimento.

Nenhuma empresa quer aventurar-se saindo do oceano vermelho com a preocupação de ser massacrada ao enfrentar novos mercados. A pergunta é “como maximizar o tamanho do oceano azul que está sendo criado”. Porém, a estratégia do oceano azul desafia: “vá além da demanda existente”. Há possibilidade de novas ofertas e uma possível abordagem que atenue o risco de escala à associação dos novos mercados. (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Superar as barreiras organizacionais, uma vez adotado o modelo de negócio Oceano Azul, ao comparar a estratégia do oceano vermelho, representa ruptura muito mais drástica, pois tende a substituir a convergência pela divergência através das curvas de valor a custos mais baixos. Os gestores garantem que o desafio não é fácil, pois abrange quatro barreiras de acordo conforme Kim e Mauborgne (2005).

2.3.1 A estratégia final – as quatro barreiras:

> Uma é cognitiva: despertar os empregados para a necessidade da mudança de fundamentos. Os oceanos vermelhos podem não oferecer trajetórias para o crescimento lucrativo no futuro, mas pelo menos proporcionam sensação de conforto e é até possível que tenham servido bem à organização até agora; assim, por que mudar? (KIM; MAUBORGNE, 2005).

A segunda barreira é a limitação de recursos. Quanto maior for a mudança na estratégia, mais se necessitará de recursos para executá-la. Porém muitas organizações de nosso estudo reduziam recursos em vez de aumentá-los.

A terceira é motivação. Como motivar as principais empresas do mercado a agir com rapidez e tenacidade para promover uma ruptura com o *status quo*? O processo levaria anos, e os gestores não dispõem de tanto tempo.

A última barreira é a política organizacional. Como disse um gestor: “Em nossa organização, as pessoas são abatidas antes de ficarem em pé”.

> Embora todas as empresas enfrentem em graus diferentes cada um desses desafios, e muitas talvez se defrontem com apenas algum subconjunto dos quatro, saber como superar esses desafios é fundamental para atenuar o risco organizacional. (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Por fim, chegamos à conclusão de que o princípio da estratégia, o Oceano Azul, supera as principais barreiras organizacionais para converter a estratégia em ação. No entanto, para alcançar esse resultado com eficácia, as empresas devem abandonar a sabedoria convencional referente à realização da mudança, a qual aponta que, quanto maior a mudança, maiores os recursos e tempo necessários para obter os resultados. O segredo é virar a sabedoria convencional de cabeça para baixo, por meio do que chamamos liderança no ponto de desequilíbrio (*tipping point leadership*). A liderança no ponto do desequilíbrio cria condições para que se superem esses quatro obstáculos com rapidez e baixo custo, ao mesmo tempo que se conquista o apoio dos empregados na ruptura do *status*. (KIM; MAUBORGNE, 2005)

2.4 Análise de viabilidade para novos projetos (operacional, estratégica e econômico-financeira)

O objetivo dos gestores de uma organização é a maximização do seu valor para os acionistas. Esse objetivo é almejado a longo prazo, sem foco em lucros imediatos. Neste sentido, as decisões devem ser em prol da geração de aumentos de riqueza sustentáveis. (BORDEAUX-RÊGO *et al*., 2013).

As decisões sobre investimentos, financiamentos e dividendos são guiadas para garantir a maximização da riqueza dos acionistas (DAMORARAN, 2007).

Utilizando as análises de viabilidade estratégica, operacional e econômico-financeira, conceituadas neste capítulo do referencial teórico, elas balizarão as decisões sobre investimentos em novos projetos de forma a dirigir esforços da organização aos que se apresentarem viáveis e com os retornos adequados.

2.4.1 Análise de viabilidade estratégica

Elaborando a análise estratégica, é possível determinar se um investimento está aderente aos critérios frutos do seu planejamento. (CASAROTTO; KOPITTKE, 2008)

Com a utilização desse conceito no decorrer da investigação da viabilidade do projeto, é possível justificar a proposta de investimento com a representação de seu valor estratégico. (TOYAMA, 2009)

Com a análise da viabilidade estratégica é possível que a empresa priorize seus projetos nos pilares sobre os quais a estratégia deve ser executada. (ANTÓNIO; RODRIGUES, 2006)

A análise estratégica pode ser utilizada para estudar cenários, que são uma base para conversões estratégicas que possibilitam a aprendizagem organizacional constante com relação a decisões-chave e prioridades. O objetivo da utilização de cenários não é uma fotografia exata do amanhã, mas dar contribuições para tomar decisões estratégicas mais corretas e abrangentes. (SCHWARTZ, 1998)

Segundo Ghemawat (2007), o objetivo primordial do mapeamento de cenários não está em verificar se a empresa opera acima ou abaixo dos modelos do setor em que opera, mas identificar as razões pelas quais a empresa sofre variações e incorporá-las às ações estratégicas.

Porter (1996) sugere alguns métodos básicos para se enfrentar com a incerteza na criação da estratégia. Esses métodos incluem arriscar em um dos cenários (mais provável ou melhor para a empresa), conseguir resultados para qualquer cenário (preservando sua “flexibilidade”) e lutar para influenciar alguns fatores causais de acordo com o cenário superior. Ao mesmo tempo, o autor alerta para os riscos embutidos nessas estratégias, que estão relacionados ao compromisso precoce de recursos, inconsistências das estratégias para cenários alternativos, probabilidade relativa dos cenários e custos para modificar a estratégia.

Para Porter (1996), a unidade mais apropriada para o estudo de cenários é o setor ou indústria, pois as incertezas em nível macroeconômico, político e tecnológico são verificadas em busca de impactos para a concorrência.

É possível verificar que ao longo dos anos diversas organizações deixaram de existir por não se prepararem de forma correta para o futuro, deixando espaço para que os concorrentes ganhem vantagem e mercados.

2.4.2 Análise de viabilidade operacional

A análise de viabilidade operacional consiste em averiguar a eficiência e disponibilidade dos recursos compreendidos no desempenho do negócio em análise, ratificar as dificuldades e benefícios quanto a mão de obra, materiais, equipamentos, insumos, suas quantidades e qualidades, os requisitos do cliente e sua receptividade. (CRIPPA; MEDEIROS, 2018).

Um dos fatores mais críticos é o operacional: como será a aceitação por parte dos usuários, quais os requisitos dos clientes, ou seja, tem relação com o que o cliente espera e com o que o sistema será capaz de entregar. (PROFESSOR DIGITAL, 2019)

A análise de viabilidade operacional busca responder à indagação sobre a existência de recursos em quantidade e qualidade suficientes para a execução do projeto. É um elemento importante a ser considerado, dado que em muitos casos o resultado das análises de viabilidade econômico-financeira e técnica é positivo, mas considera aspectos operacionais irreais. (ENES, 2015 apud CRIPPA; MEDEIROS, 2018)

A viabilidade operacional não tem uma metodologia-modelo, em decorrência de ser uma análise qualitativa de viabilidade de projeto, e pode ser estabelecida conforme a imposição de cada projeto. (LEITE, 2017)

Dessa forma, para a utilização dos recursos e materiais de forma eficiente, é importante que a viabilidade operacional esteja alinhada com o planejamento estratégico, tático e operacional. (CRIPPA; MEDEIROS, 2018)

Por fim, o planejamento operacional é o exame dos recursos e como consumi-los no curto prazo (SANTOS, 2002), utilizando as ferramentas de acompanhamento para elaboração de um plano de ação. Além disso, o planejamento operacional serve como orientação para a gestão da produção, considerando itens como planejamento associado de produção, programa-padrão, planejamento das necessidades de

materiais, controle de estoques e orçamentação operacional (OLIVEIRA; TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2010).

É possível verificar a viabilidade operacional analisando três principais questões da organização: planejamento dos recursos, gestão da cadeia de suprimentos e otimização dos processos. (ERNST; YOUNG, 2016).

Para a concepção da análise da viabilidade operacional pode-se utilizar a metodologia de definição do modelo de negócio, através da ferramenta Business Model Canvas, que permite esclarecer o entendimento do produto, seus clientes, seu alcance, forma de atuação, importantes aspectos para construção da viabilidade operacional. (CRIPPA; MEDEIROS, 2018)

2.4.3 Análise de viabilidade econômico-financeira

A análise de viabilidade econômico-financeira é um exame que procura identificar se uma aplicação é rentável ou não. Ou seja, possibilitará confrontar os retornos que poderão ser obtidos com os aportes exigidos para a tomada de decisão sobre investir ou não. (MACIEL; AQUINO, 2018)

Essa análise engloba o repertório de procedimentos tratados pela engenharia econômica, que visa reconhecer as vantagens esperadas em dado investimento para compará-las com os custos e investimentos associados, com o objetivo de analisar sua viabilidade de realização. (ZAGO; WEISE; HORNBURG, 2019)

Veras (2001) alega que “engenharia econômica é o estudo dos métodos e técnicas usados para a análise econômico-financeira de investimentos”.

Segundo Ferreira (2005), a análise de investimento é uma técnica que proporciona avaliar o rol de possibilidades de deliberações econômicas e seus efeitos, por confrontação, para eleição da melhor decisão, que esteja aderente aos objetivos da empresa, por exemplo: a substituição de equipamentos, o lançamento de um novo produto, a modernização e/ou aquisição. É a forma de antecipar, através de estimativas, os resultados obtidos pelos projetos e suportar a escolha de decisões. (MEGLIORINI; VALLIM, 2009)

Alguns autores distinguem os aspectos econômicos dos financeiros e afirmam que a análise financeira tem natureza quantitativa e visa subsidiar as tomadas de decisões na esfera da rentabilidade do projeto pela avaliação do seu fluxo de caixa, enquanto a análise econômica independe da financeira, ainda que se complementem,

sendo que esta última busca mostrar aos fornecedores do capital próprio, e de terceiros, o motivo pelo qual determinado projeto se justifica pelas condições de mercado informadas na análise. (FERREIRA, 2009 apud LEITE, 2017).

Casarotto Filho e Kopittke (2010) destacam duas metodologias para análise dos critérios econômicos de investimentos: o modelo de negócio e o estudo de mercado.

Osterwalder e Pigneur (2010) definem que "o modelo de negócios descreve o raciocínio de como uma organização cria, fornece e captura valor".

Para o desenvolvimento da análise de viabilidade econômico-financeira, Osterwalder e Pigneur (2010) utilizam-se da elaboração do modelo de negócios através da ferramenta Business Model Canvas, que visa indicar as respostas aos seguintes questionamentos:

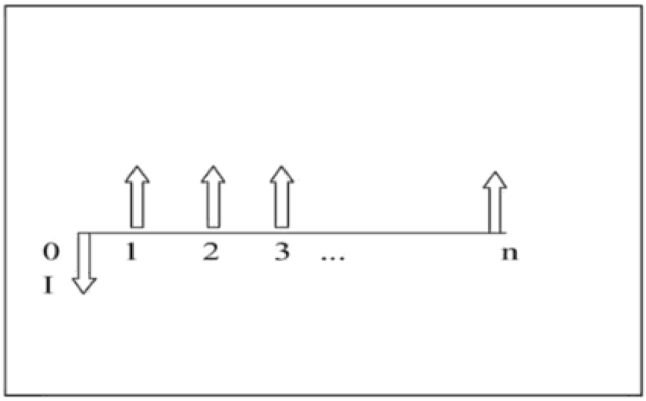
1. Proposta de valor – O que se pretende oferecer aos clientes? Quais problemas o projeto ou empresa ajudará a resolver?
2. Segmento de clientes – Para quem o projeto ou empresa pretende gerar valor?
3. Canais – Quais canais de distribuição, comunicação e venda serão usados para entregar a proposta de valor aos clientes?
4. Relacionamento com os clientes – Como estabelecer e manter relações com os clientes?
5. Fluxo de receita – Quais as fontes de renda do projeto? Quanto e como os clientes pagarão pela proposta de valor?
6. Recursos-chave – Quais recursos são necessários para fazer o projeto ou negócio funcionar?
7. Atividades-chave – Quais as atividades essenciais para fazer o projeto ou negócio funcionar?
8. Parceiros-chave – Quais as parcerias imprescindíveis para fazer o projeto ou negócio funcionar?
9. Estrutura de custo – Quais são os custos de maior importância na operação do projeto ou negócio?

A análise econômica baseia-se em considerar o fluxo de caixa e demonstra os resultados financeiros futuros ocasionados pelo investimento efetivado. (HOJI, 2010)

O entendimento do conceito de fluxo de caixa gerado pelos recursos do empreendimento é imprescindível para a viabilidade econômico-financeira (BORDEAUX-RÊGO *et al*., 2013) e consiste nas entradas e saídas dos recursos que compõem uma proposta ou um projeto de investimento em um período de tempo. São formados por fluxos de entrada (receitas efetivas) e fluxos de saída (dispêndios efetivos), cujo diferencial é denominado fluxo líquido. (NORONHA, 1987)

Os fluxos de caixa são considerados convencionais (Figura 5) quando inicialmente há uma saída de caixa seguida por uma sequência de entradas. (BORDEAUX-RÊGO *et al*., 2013)

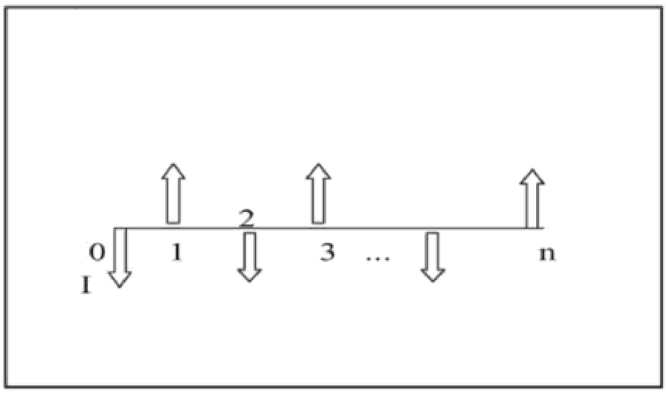
Figura 5 – Fluxo de caixa convencional



Fonte: Bordeaux-Rêgo *et al.* (2013).

As entradas e saídas do fluxo de caixa não convencional não têm uniformidade, após a saída inicial de caixa ocorrem tanto entradas como saídas. (BORDEAUX-RÊGO *et al.,* 2013)

Figura 6 – Fluxo de caixa não convencional



Fonte: Bordeaux-Rêgo *et al*. (2013).

A vida útil do projeto deve levar em consideração o tempo que a concorrência demora para entrar no mercado e derrubar as margens e o potencial de crescimento. Reflete a vida econômica ou obsolescência, respectivamente, dos equipamentos iniciais do projeto ou do bem ou serviço produzido. Pode contemplar, por exemplo, o prazo legal de uma concessão. (BORDEAUX-RÊGO *et al*., 2013)

A metodologia denominada “análise de investimentos”, cujos critérios recomendados são Tempo de Retorno (*Payback*), Valor Presente Líquido (VPL) e Taxa Interna de Retorno (TIR), utiliza o fluxo de caixa para obter os índices essenciais para o gestor verificar a viabilidade do projeto. (GITMAN, 2010)

Valor Presente Líquido (VPL): é a soma de todos os valores presentes do fluxo de caixa considerando todas as entradas e saídas de caixa associadas a um projeto (MACIEL; AQUINO, 2018). Segundo Gitman (2010), pode-se obter o valor de VPL por meio da expressão:

$$VPL=\Sigma FCt(1+TMA)t-FC0nt=1 \quad (1)$$

A taxa mínima de atratividade considera o custo de capital que corresponde ao custo das fontes de financiamento ou o custo de oportunidade. (BORDEAUX-RÊGO *et al*., 2013)

O custo de oportunidade representa a perda da remuneração por aplicações alternativas de recursos dos acionistas. (BORDEAUX-RÊGO *et al*., 2013)

Segundo Padoveze (2012), o fundamento do VPL é o custo do dinheiro no tempo.

***Payback* Simples (PBS)**: prazo preciso para que a soma das receitas nominais líquidas futuras corresponda ao valor do investimento inicial, de forma o número de períodos em que a soma do fluxo de caixa, após o investimento inicial, seja zerada. (FARO, 1979).

$$PBS = \sum_{i=0}^{k}(F_i) = 0 \quad (2)$$

onde: Fi = fluxo de caixa líquido esperado do projeto, em unidades monetárias, no ano i; k = tempo de recuperação do capital em anos. (FARO, 1979)

***Payback* Econômico (PBE)**: determina o mesmo indicador do *payback* simples, levando em conta, porém, o valor do dinheiro no tempo. (FARO, 1979).

$$PBE = \sum_{i=0}^{k} \frac{Fi}{(1+r)^i} = 0 \tag{3}$$

Taxa Interna de Retorno (TIR): taxa de desconto que equipara o Valor Presente Líquido (VPL) do projeto a 0 (zero) reais, ou seja, a taxa de retorno que a organização obteria se as estimativas do fluxo de caixa se efetivassem (GITMAN, 2010). O cálculo pode ser efetuado através da seguinte fórmula (SHENG, 2012):

$$TIR = \sum_{t=0}^{t=T} \frac{Fl.\ Cx.t}{(1 + TIR)^t} \tag{4}$$

Fl. Cx = Fluxo de caixa
t = cada um dos anos dos respectifos fluxos de caixa
TIR = Taxa interna de retorno
T = prazo total do projeto

Segundo Padoveze (2012), a decisão apoiada na Taxa Interna de Retorno é uma variante do método do VPL. Esse modelo almeja a taxa de juros que iguala o total de fluxos futuros descontados a essa taxa de juros, com o valor do investimento inicial.

Ponto de equilíbrio: é o valor de vendas necessário para igualar os custos operacionais, obtendo, assim, o ponto em que o resultado da organização será zero. (LAURIA, 2016).

3 METODOLOGIA

Este projeto tem como objetivo mapear a jornada do cliente envolvendo os serviços de transporte aéreo de passageiros antes, durante e depois do voo.

Serão utilizadas algumas metodologias de pesquisa, dentre elas a descritiva, que exige um conhecimento prévio bem grande do investigador no tocante ao objeto de investigação, porque nesse tipo de pesquisa os fatos são descritos de acordo com os fenômenos determinados pela realidade (TRIVIÑOS, 1987). Podem-se citar como exemplos de pesquisa descritiva: estudos de caso, análise documental e pesquisa *ex-post-facto*. Neste sentido, o projeto em questão buscou identificar caminhos de como promover a experiência do cliente e a geração de valor para os clientes da Gol Linhas Aéreas.

Ainda segundo Triviños (1987), os métodos de estudos descritivos podem receber críticas por apresentarem um olhar exato dos fatos e fenômenos, o que pode vir a acarretar o desvio do olhar verificador na observação dos fatos. Outro fator observado por esse autor, que muitas vezes pode ocorrer, é a falta de um exame crítico por parte do investigador sobre as informações e desta forma os resultados não serem precisos. Isso pode ocorrer devido às técnicas utilizadas nas coletas dos dados, podendo-se assim citar entrevistas, questionários, que podem levar esse método de estudo a um âmbito subjetivo, somente quantitativo, sem acurácia.

Além da metodologia abordada, será utilizada pesquisa qualitativa, que tem em seu pilar não se preocupar somente com os levantamentos numéricos, mas com uma abordagem mais compreensiva e aprofundada de um determinado grupo social e/ou de uma organização. Neste contexto, adotar-se-á essa abordagem contrapondo às ideias que defendem um único modelo de pesquisa aplicado às ciências como um todo. Podemos citar as ciências sociais, que na sua especialidade se pressupõe ter uma metodologia própria. Nessa abordagem os pesquisadores não adotam o modelo chamado de positivista, que normalmente é aplicado ao estudo da vida social, pois ao pesquisador não é permitido fazer nenhum julgamento no tocante a crenças, preconceitos, o que pode contaminar a pesquisa de acordo com Goldenberg (1997).

Outro método que será aplicado neste trabalho é a pesquisa de campo, caracterizada pelas investigações que vão além da pesquisa documental, pois é realizada a coleta de dados junto às pessoas e/ou grupos que se pretende investigar,

com recursos os mais variados. Também outros tipos diversos de pesquisa, como pesquisa-ação, *ex-post-facto* etc. (FONSECA, 2002).

Um dos instrumentos de coleta de dados será o *benchmarking*, uma técnica originada nos Estados Unidos na década de 70 e que se espalhou no mundo nos anos 80. Essa palavra tem sua origem no idioma inglês e significa comparação. O *benchmarking*, amplamente utilizado na administração de empresas, nada mais é que a comparação entre produtos, serviços, processos entre organizações diferentes ou dentro de setores de uma mesma organização, tudo isso em busca de maior competitividade e melhor estrutura organizacional. Nessa técnica existem princípios fundamentais, como a reciprocidade, a analogia, a medição e validade.

Para este projeto será feito *benchmarking* com uma empresa aérea que é referência na jornada do cliente, uma parceira da GOL, a holandesa KLM, a empresa aérea mais antiga do mundo. Fundada em 1919, é uma referência no mercado da aviação comercial mundial, altamente amada e recomendada por seus clientes. O *benchmarking* foi realizado na área comercial da empresa em São Paulo, onde foram realizadas entrevistas no tocante ao objetivo deste trabalho.

Ainda na coleta de dados, será realizado o levantamento documental, que por filosofia recorre a diversas fontes as mais diversificadas e dispersas sem haver algum tratamento analítico. Incluem-se nessas fontes jornais, revistas, documentos oficiais, filmes, relatórios de empresas, etc. (FONSECA, 2002). Em adição a esse tópico será utilizado o levantamento bibliográfico realizado a partir de referências teóricas já conhecidas e analisadas por meios escritos e/ou eletrônicos, dentre eles podemos citar livros, artigos científicos, sites etc. Ainda segundo Fonseca (2002), a pesquisa científica se baseia majoritariamente na pesquisa bibliográfica, em referências teóricas já conhecidas e publicadas, com o objetivo de obter informações e levantar dados sobre o tema em que se procura a resposta para o problema.

Serão analisados no banco de dados da companhia os principais problemas levantados através da pesquisa NPS, nos últimos 2 anos, no que se refere a jornada do cliente da GOL Linhas Aéreas. A partir dos resultados dessa análise serão estudadas soluções que possam melhorar a jornada do cliente. Fortalecendo os pilares da metodologia empregada, a situação atual da companhia, no que tange à pesquisa documental e bibliográfica, será analisada.

4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

4.1 Análises do Setor Aéreo

A Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) publicou em 20 de agosto de 2019 o crescimento do mercado brasileiro referente a decolagens em 2018, após cinco anos de quedas constantes. Em 2018, foram realizados 967 mil voos regulares e não regulares no mercado doméstico e internacional, com uma alta de 2,8% em relação aos números comparados a 2017.

No mercado doméstico, a alta no número de decolagens foi de 1,3%, considerando aproximadamente 816 mil voos. Já nos destinos internacionais, o crescimento em 2018 foi de 12%, um total de 151mil decolagens.

A ANAC também traz indicadores da quantidade de passageiros em voos domésticos e voos internacionais, comparado ao ano de 2018. Um total de 93 milhões de passageiros transportados em voos domésticos, crescimento de 3,3% comparado ao ano de 2017. Já nos destinos internacionais, o volume de passageiros representou 9,6% em 2018, também comparado a 2017.

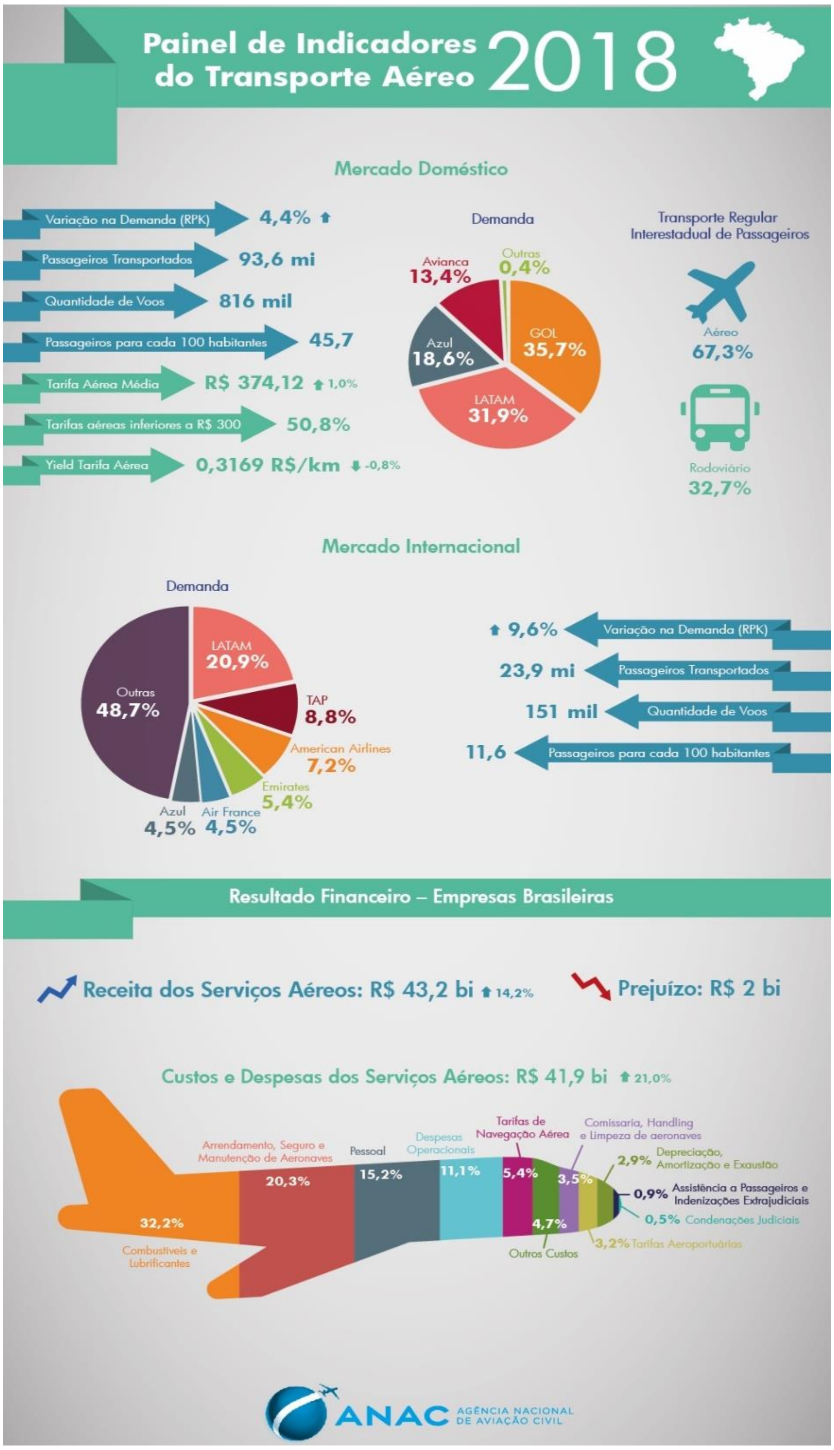
A viagem interestadual no modal aéreo comparado ao modal terrestre permanece estável, já aumentando de 67,5%, em 2007, para 67,3% em 2018. Um total de 86 milhões de passageiros viajou no modal aéreo, enquanto 42 milhões, ou seja, 32,5% optaram pelo rodoviário.

Nos aeroportos, os terminais com maior movimento em voos domésticos comparando voos em todo o país foram os de Guarulhos (12,2%), Congonhas (10,8%), Confins (5,8%) e Campinas (5,8%). O crescimento em todos os aeroportos é por decolagens, com aumento de 11,5%, por exemplo, em Guarulhos, porém com exceção de Campinas que teve queda de 2,7%;

Segundo a ANAC, ainda quando se refere ao mercado doméstico, a região Sudeste apresenta em 2018 o maior número de passageiros transportados, embarcando mais de 46 milhões, ou seja, 49,3% do total, comparado à região Nordeste, que transportou 17 milhões (18,8%). Já o Centro-Oeste transportou 13,5%, 12,6 milhões de passageiros em 2018. Já a região Norte teve menos transportados em 2018, um total de 5 milhões, representando 5,4%.

O painel de indicadores na Figura 7 apresenta claramente os indicadores com cenário do transporte aéreo. No mercado doméstico, a empresa Gol Linhas Aéreas está à frente com 35,7% das demandas; já no mercado internacional a Latam está à frente em demandas com 20,9%. No ano de 2018, a receita dos serviços teve prejuízo de R$2bi, porém, comparado ao ano 2018, teve um aumento de 14,2%.

Figura 7 – Painel de Indicadores



Fonte: ANAC (2018).

4.1.1 Plataforma de atendimento ao consumidor: Consumidor.gov

No ano de 2016, a ANAC integrou a plataforma Consumidor.Gov, tendo sido a primeira a aderir por meio de acordo de cooperação com a Senacon, que é responsável pela gestão do Consumidor.gov, pelo sistema eletrônico oficial de atendimento para acompanhar as reclamações do setor aéreo, nos termos do artigo 39 da Resolução nº 400/2019 e da Instrução Normativa nº 134/2019, e realizar uma comunicação com os consumidores, gerenciando conflitos entre empresa e consumos. A gestão é realizada pela Secretaria Nacional do Consumidor, do Ministério da Justiça e Segurança Pública.

A ANAC orienta o consumidor a procurar primeiramente solução com as empresas, o que pode ser realizado através de canais telefônico, presencial no aeroporto ou via canais digitais.

Todas as aéreas brasileiras e estrangeiras estão ativas no Consumidor.gov.br. Em 2018, o índice de solução de problemas registrados foi de 73%. O prazo de respostas nas plataformas é de 10 dias; já o tempo médio de respostas em 2018 foi de 6 dias.

A plataforma tem acesso gratuito, pois se trata de um serviço público e prega a transparência entre consumidor e empresas para soluções de conflitos.

Através da plataforma é possível medir e acompanhar os índices de reclamações das áreas. As reclamações registradas pelos passageiros de modal aéreo são monitoradas pela ANAC de forma coletiva para análise e garantia do cumprimento das Condições Gerais de Transporte Aéreo e dos procedimentos de acessibilidade.

> Após a manifestação da empresa, é garantida ao consumidor a oportunidade de comentar a resposta recebida, classificar a demanda como ‘Resolvida’ ou ‘Não Resolvida’, e ainda indicar seu nível de satisfação com o atendimento recebido, atribuindo uma nota de 1 a 5. A plataforma Consumidor.gov.br fornece informações essenciais à elaboração e execução de políticas públicas de defesa dos consumidores, bem como incentiva a competitividade no mercado pela melhoria da qualidade de produtos, serviços e do atendimento ao consumidor. Esse serviço é monitorado pela Secretaria Nacional do Consumidor (Senacon) do Ministério da Justiça e Segurança Pública, Procons, Defensorias Públicas, Ministérios Públicos, Agências Reguladoras, entre outros órgãos, e também por toda a sociedade. (ANAC, 2019)

4.1.2 Consumidor.GOV | Boletim de Monitoramento ANAC – 1º Semestre 2019

Os indicadores de reclamações para análise do primeiro trimestre de 2019 têm base na quantidade de passageiros embarcados por grupo de 100 mil passagens pagas e clientes transportados, um total de 30.598.918 no primeiro trimestre de 2019.

Nesse período foram registradas 8.144 reclamações das aéreas ativas na plataforma consumidor.gov.

A quantidade de reclamações registradas sobre transporte aéreo para cada 100 mil passageiros embarcados foi de 27,9 para as aéreas brasileiras e de 38,5 para as estrangeiras, levando a média do setor para um total de 28,6.

Para o fechamento desse resultado trimestral, a Azul apresentou o menor número de reclamações, considerando o grupo de 100 mil passageiros pagos no período; em segundo lugar ficou a GOL, com o resultado de 23,6; Latam aéreas com 36,6; e ainda ativa a Avianca Oceanair, com 44,9. Com relação às estrangeiras, a Lufthansa apresentou o menor número de reclamações para o mesmo grupo de 100 mil passageiros transportados no primeiro trimestre de 2019.

De forma mais ampla, a Tabela 1 traz os indicadores das aéreas no cenário primeiro trimestre de 2019.

Tabela 1 – Quantidade de reclamações por passageiros embarcados

Empresa	Quantidade de reclamações	Quantidade de pax pagos	Número de reclamações por 100 mil pax pagos
Azul Linhas Aéreas	1.026	6.207.038	16,5
Gol Linhas Aéreas	2.081	8.830.933	23,6
Latam Airlines	3.025	8.745.256	34,6
Avianca Oceanair	1.237	2.752.626	44,9
Empresas brasileiras - Grupo 1	**7.369**	**26.535.853**	27,8
MAP Linhas Aéreas	2	29.818	6,7
Passaredo Linhas Aéreas	64	82.217	77,8
Empresas brasileiras - Grupo 2	**66**	**112.035**	58,9
Empresas brasileiras - Total	**7.435**	**26.647.888**	27,9
United Airlines	37	179.967	20,6
Air France	41	185.386	22,1
Delta Air Lines	53	173.721	30,5
Copa Airlines	68	202.697	33,5
Empresas estrangeiras - Grupo 1	**199**	**741.771**	26,8

(continua)

(conclusão)

Empresa	Quantidade de reclamações	Quantidade de pax pagos	Número de reclamações por 100 mil pax pagos
Luftansa	20	116.849	17,1
KLM	32	123.854	25,8
Empresas estrangeiras - Grupo 2	**52**	**240.703**	21,6
Swiss	8	53.422	15,0
British Airways	17	83.466	20,4
Aerolineas Argentinas	19	70.765	26,8
Turkish Airlines	21	77.068	27,2
Air Europa	22	74.252	29,6
American Airlines	18	51.323	35,1
TACA Airlines	35	80.336	43,6
Aeroméxico	27	57.184	47,2
Iberia Lineas Aéreas	76	82.026	92,7
Avianca Aerovias	133	83.306	159,7
Empresas estrangeiras - Grupo 3	**376**	**713.148**	52,7
Emirates	1	34.700	2,9
TAAG - Linhas Aéreas de Angola	1	6.759	14,8
Qatar Airways	5	16.053	31,1
Condor	6	13.825	43,4
Air China	9	15.586	57,7
Alitalia	15	17.131	87,6
TAP Air Portugal	27	25.798	104,7
Air Canada	17	16.165	105,2
EL AL	1	0	N/A
Empresas estrangeiras - Grupo 4	**82**	**146.017**	56,2
Empresas estrangeiras	**709**	**1.841.639**	38,5
Todas as empresas	**8.144**	**28.489.527**	28,6

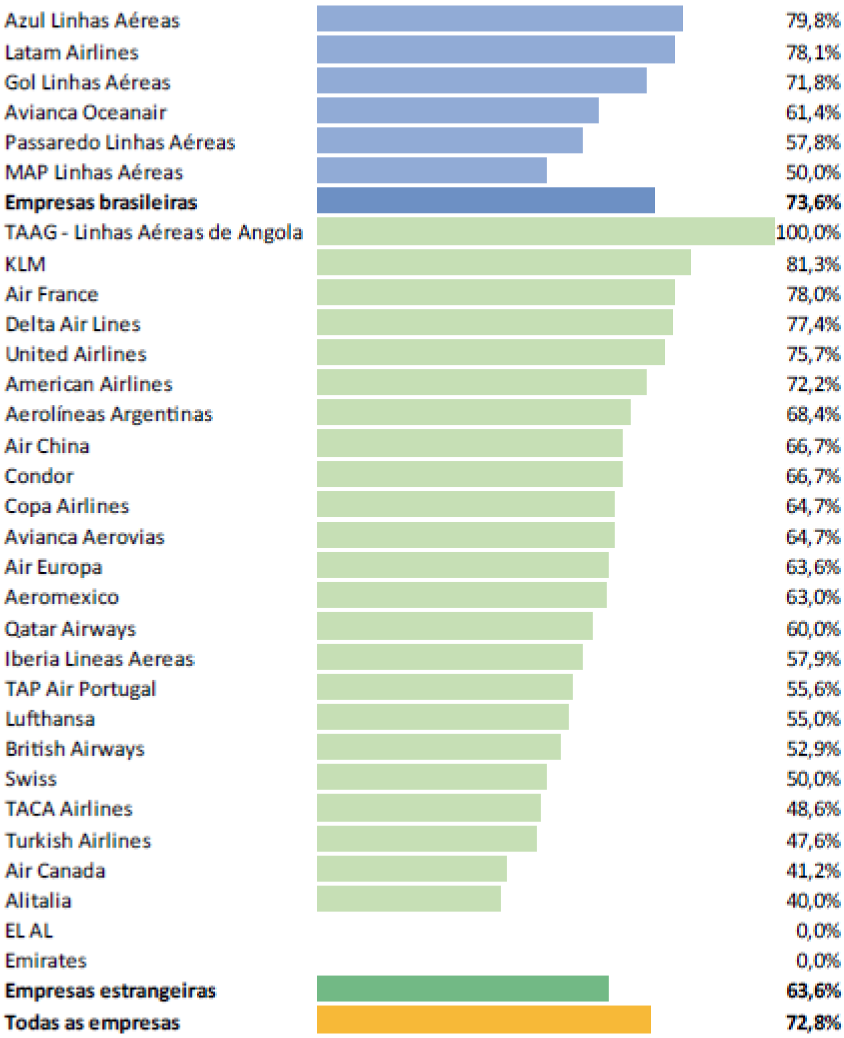
Fonte: ANAC (2019).

4.1.3 Índice de Solução

No caso de o consumidor não fazer a avaliação, sua reclamação é contabilizada como "Resolvida". No primeiro trimestre de 2019, o resultado de índice de solução foi de 73,9% nas aéreas brasileiras, e nas estrangeiras, 63,6%, contabilizando 72,8% em todo o mercado de aviação. No ano anterior, esse índice foi de 71,5% nas brasileiras, e nas estrangeiras 70.5%.

De forma mais ampla, o Gráfico 2 traz os indicadores das aéreas no cenário primeiro trimestre de 2019 com o percentual de soluções dadas no período:

Gráfico 2 – Percentual de solução nas tratativas das reclamações



Fonte: ANAC (2019).

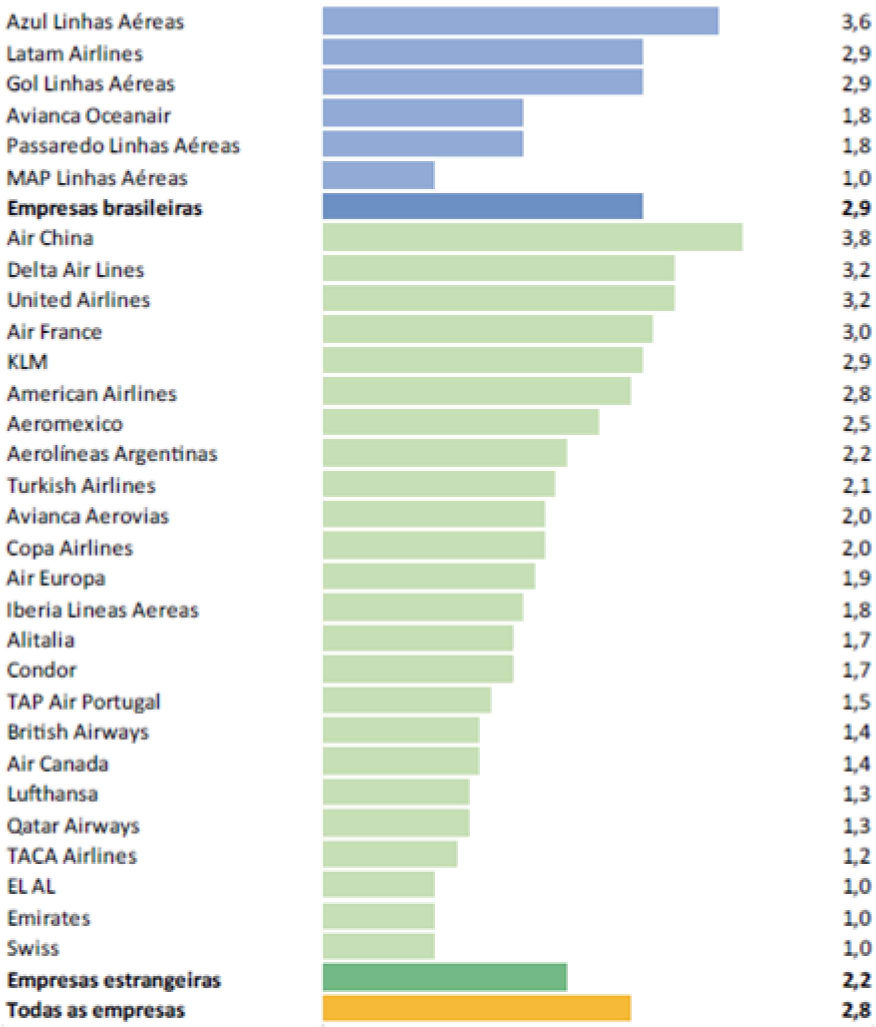
4.1.4 Índice de Satisfação

De acordo com a avaliação dos consumidores, o índice de satisfação está com base de notas de 1 a 5. Considerando apenas reclamações avaliadas pelos consumidores no primeiro trimestre de 2019, o índice de satisfação foi de 2,9 para as aéreas brasileiras e de 2,2 para as estrangeiras, contabilizando um total de 2,8 para o mercado aéreo.

No mesmo período do ano anterior, esse índice foi de 2,7 para as empresas brasileiras, de 1,6 para as empresas estrangeiras, contabilizando 2,6 no total.

De forma mais ampla, o Gráfico 3 traz os indicadores das aéreas, no cenário primeiro trimestre de 2019, do índice de satisfação do cliente.

Gráfico 3 – Avaliação dada pelos clientes após as tratativas das reclamações



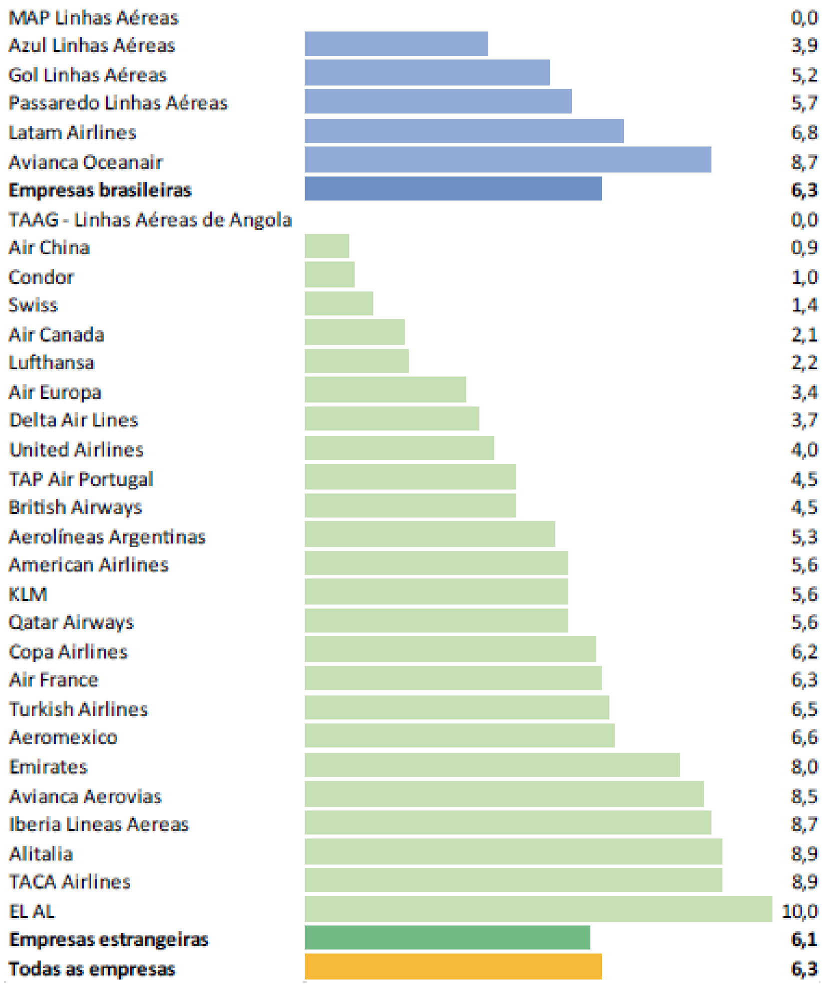
Fonte: ANAC (2019).

4.1.5 Tempo Médio de Respostas

Considerando o tempo médio de respostas das companhias aéreas aos consumidores na plataforma, no primeiro trimestre de 2019 foi de 6,3 dias para as aéreas brasileiras, comparado ao ano de 2018, cujo índice foi de 6.0 dias para as aéreas brasileiras e de 8,0 para as aéreas estrangeiras, contabilizando 6,1 no total. Nos três primeiros meses de 2019, 6,4% das reclamações foram respondidas pelas empresas brasileiras em até 1 dia, e 16,0% no último dia (10º) do prazo para resposta. No caso das empresas estrangeiras, 12,7% das respostas ocorreram em até 1 dia e 18,6% no último dia. No total, foram respondidas em até 1 dia 6,9% das reclamações, enquanto 16,2% foram respondidas no décimo dia.

De forma mais ampla, o Gráfico 4 traz os indicadores das aéreas no cenário primeiro trimestre de 2019 com o tempo médio de resposta nas tratativas de reclamações na plataforma.

Gráfico 4 – Tempo médio de cada aérea para responder às reclamações dos clientes



Fonte: ANAC (2019).

4.1.6 Reclamações no Setor Aéreo

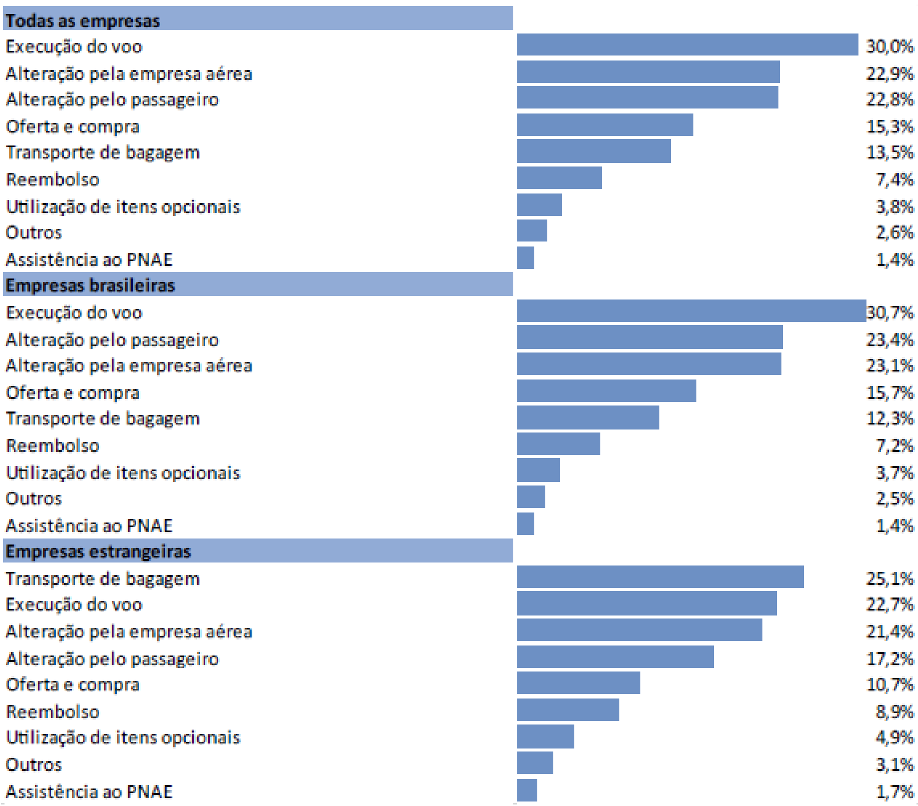
As maiores reclamações no setor aéreo estão vinculadas a dificuldades com o *check-in* e durante o embarque, com erros em situações de obrigatoriedade (alternativas, assistência material) decorrentes de atrasos, cancelamentos, perdas de conexão, interrupções do serviço e preterições, entre outros problemas.

Quando se refere a alterações de voo realizadas pela empresa, os clientes mencionam que tinham um voo programado e houve alterações em horários e trechos

originais, ou seja, quebra de contrato. Também há reclamações sobre regras de tarifas quando da remarcação voluntária de um voo ou até mesmo quando optam pelo cancelamento, sendo cobradas multas. Quando não embarcam em um trecho e seu voo subsequente é cancelado automaticamente, há problemas de transporte de bagagem (dano, violação e extravio) e obrigações decorrentes (reparo, substituição, indenização), entre outras dificuldades.

O Gráfico 5 apresenta o percentual das reclamações em relação ao setor aéreo.

Gráfico 5 – Reclamações dos clientes na plataforma do consumidor.gov. Uma visão ampla de como o cliente fala sobre sua experiência de embarque no setor



Fonte: ANAC (2019).

O Gráfico 6 amplia os subtemas das reclamações dos clientes no setor aéreo.

Gráfico 6 – Reclamações dos clientes na plataforma do consumidor.gov



Fonte: ANAC (2019).

4.1.7 Análise final do mercado

O mercado de aéreo tem inúmeros desafios para atender às necessidades dos clientes, principalmente em manter uma boa malha de voos, pontualidade e qualidade nas entregas dos serviços. Temos o cliente de negócio e o cliente de lazer, e cada um deles com suas necessidades e desejos. O cliente busca qualidade nos atributos fornecidos pelas aéreas, porém os custos permanecem altos no setor, principalmente quando falamos de combustível. Há necessidade de ampliar o mercado e garantir que a competitividade saudável se faz importante à experiência do cliente, melhorando cada vez mais as automações dos serviços.

4.2 A jornada do cliente nos serviços de transporte aéreo de passageiros

Segundo a IATA (*Internacional Air Transport Association*) 2019, a jornada do cliente nos serviços de transporte aéreo de passageiros ao redor do mundo se inicia na reserva, que poderá ser feita nos mais diversos canais, dentre eles podem-se citar como principais os canais digitais (internet, *e-mail*, redes sociais, etc.), telefone e/ou agências físicas. Para chegar a essa etapa os passageiros normalmente fazem diversas pesquisas para escolher o melhor custo-benefício, e a partir disso eles chegam até a próxima etapa da jornada, o pagamento.

O pagamento é uma das etapas mais importantes para o cliente, pois ele está de fato concretizando sua escolha, sendo ela para uma viagem dos sonhos com a família, as férias tão desejadas ou uma viagem a negócio. Após ter feito a pesquisa, o cliente ainda valoriza as facilidades dos canais de pagamento, pois, um modo geral, não gosta muito de excesso de burocracia, já que o tempo é muito importante para ele, sendo assim, hoje as empresas têm investido muito em ferramentas que facilitam o pagamento. Feito isso, o cliente já começa a pensar na próxima etapa de sua jornada: o *check-in*.

No *check-in*, o cliente, pode ser um passageiro assíduo ou não, preza pelo bom atendimento e cordialidade quando esse é feito no balcão das companhias aéreas. Outro aspecto importante é que o atendimento seja rápido e não haja excesso de perguntas. O cliente ainda reconhece que as perguntas de segurança são importantes e necessárias, mas ele não admite que essas perguntas sejam exacerbadas. Com a popularização da internet e na era dos *smartphones*, o *check-in* eletrônico é outra ferramenta que vem sendo muito valorizada pelo cliente, pois evita que ele perca tempo em filas. Além disso, facilita sua vida. Mas, para o cliente valorizar essa ferramenta, o aplicativo e/ou *site* da companhia aérea deve ser amigável, caso contrário, ele será um detrator dessa ferramenta. Feito o *check-in,* a próxima etapa da jornada é a etiquetagem e o despacho de bagagem.

A etiquetagem e o despacho de bagagem são muito importantes na jornada do cliente, são muito valorizadas por ele, portanto, as companhias aéreas vêm a cada dia investindo mais nessa etapa, criando meios de facilitação. Hoje nas grandes companhias aéreas há diversos recursos, como o *self bag tag* e *bag drop,* em que o próprio passageiro pesa sua bagagem e a despacha até o destino final; outra forma é fazer o despacho nos balcões. Cada vez mais comum é o passageiro levar com ele sua própria bagagem – porém com um limite de peso menor –, pois existem cobranças adicionais para o despacho.

A próxima etapa é a de segurança aeroportuária.

A etapa de ingresso à sala de embarque, também conhecida como etapa de segurança, apesar de ser extremamente importante, não é muito querida pelos passageiros ao redor do mundo, por ser muitas vezes evasiva e demorada. A cada ano os aeroportos mais movimentados do mundo vêm investindo em tecnologias e canais de inspeção que tornem essa etapa mais rápida e menos dolorida para os

passageiros. Dentre as tecnologias podem-se citar escaneadores de corpo e outras que permitem maior fluidez e acurácia.

Passada essa etapa vem o tão sonhado embarque.

Os passageiros normalmente, em sua maioria, valorizam muito o embarque, principalmente que ele seja no horário e rápido. Para isso cada companhia ao redor do mundo adota um padrão baseado na infraestrutura aeroportuária e no padrão de sua operação. Há companhias que fazem embarque por grupos, outras por prioridades de embarque, algumas de acordo com a qualificação do cliente, mas o importante para o passageiro é ter acesso à aeronave para que ele possa dar início à próxima etapa da jornada, a viagem.

A viagem é uma das etapas mais esperadas pelo cliente e também é a que mais impacta sua experiência, pois é quando ele vai avaliar a prestação de serviço, de um modo geral, com base em diversas premissas, desde a saída do voo no horário, como condições de limpeza da aeronave, assentos, compartimentos de bagagem, serviço de bordo, além de outras amenidades que deixam sua viagem mais confortável, como entretenimento a bordo, TV ao vivo, filmes, séries, músicas, WIFI, dentre outras. As conjunções desses fatores formarão a percepção do cliente. Com o advindo da tecnologia e o passar dos anos, o cliente vem cada vez mais buscando por serviços ao escolher uma companhia aérea. Em busca de fidelizar o cliente, as companhias aéreas vêm se adaptando a essa realidade.

Segue-se outra etapa muito importante: a restituição de bagagem.

Também ela é muito importante na jornada do cliente, pois ele carrega na bagagem, além de seus pertences pessoais, lembranças da viagem que ele guardará na memória para vida toda, como quadros, porcelanas, louças, roupas, etc. Nessa etapa o cliente sempre fica ansioso, pois sua viagem chega ao fim, principalmente os passageiros que viajam ao redor do mundo, pois o extravio de sua bagagem pode ser um trauma que ele possivelmente o levará para o resto de sua viagem. Pensando nisso, as companhias aéreas mundiais vêm investindo em tecnologias e processos que sejam possíveis de garantir que as bagagens de seus clientes cheguem a seu destino final sem extravio, e, caso aconteça, a companhia sabe em que momento isso aconteceu e onde a bagagem está. Toda essa tecnologia proporciona aos passageiros mais segurança e confiança ao despachar suas bagagens.

Ainda em pesquisas mais recentes sobre a jornada do cliente, nos serviços de transporte aéreo, verifica-se que ela se inicia anteriormente ao momento retratado

pela IATA, sendo descrita pelos autores como sendo a etapa de Inspiração, em que o consumidor passa a almejar a intenção de compra. (BARBOSA *et al*., 2020)

De acordo com a Global Consumer Insights Survey de 2018, pesquisa anual sobre o comportamento de consumidores *on-line* no planeta, realizada pela PwC, as redes sociais estabelecem informações importantes e se tornam fontes de inspiração confiáveis para os consumidores no Brasil, conforme demonstrado na Figura 8.

Figura 8 – Inspiração para compra



Brasil (Global)
Q: Qual mídia on-line você usa regularmente para encontrar inspiração para suas compras?
Base Brasil: 1.001/Base Global: 22.481

Fonte: PwC (2018).

Barbosa *et al*. (2020) detalham etapas adicionais às anteriormente citadas que possuem grau de importância relevante no mapa de valor do cliente: conexão, orientando e resolvendo, e comunicação contínua.

No voo com conexão o passageiro desembarca em um aeroporto intermediário e troca de aeronave para seguir até o destino final. Caso essa etapa não flua conforme pactuado no momento da compra, poderá impactar negativamente a satisfação do cliente.

O passageiro aguarda que a companhia aérea mantenha comunicação contínua sobre as informações relevantes das diversas etapas da sua viagem e

valoriza a orientação precisa nos diversos pontos de contato com a empresa aérea, e por fim, que suas dúvidas e necessidades relacionadas à viagem sejam resolvidas de forma precisa.

Segundo Barbosa *et al*. (2020), um outro estudo sobre a Jornada do Cliente foi realizado pela Emirates Airlines, em que foram identificadas treze etapas da jornada do cliente, conforme a seguir:

- **Primeira etapa: Inspiração**

Tem como objetivo incitar a imaginação e os sentidos dos clientes em uma jornada de viagem.

Emirates Connect: conectando clientes a clientes e funcionários a clientes com suporte em interesses comuns, idiomas e experiências passadas, objetivando a criação de laços relacionais entre si e potencializando o senso de reconhecimento entre eles.

Aprendizado autônomo: aprender, compartilhar e agir conforme as predileções dos clientes visando comunicar futuras sugestões e experiências de viagem ao longo da jornada da viagem.

Entusiastas da Emirates: um grupo selecionado de propulsores da Emirates que possui conhecimento vasto dos destinos e que fomenta frequentemente com conteúdo e oferta recomendações a outros clientes.

- **Segunda etapa: Selecione e compre**

Tem como objetivo oferecer uma experiência individualizada, customizável e flexível para sustentar as bases do sucesso na jornada do cliente.

Termos e condições simplificados: coleção de condições e termos planejados para serem lidos em um minuto, 5 minutos e 10 minutos, de acordo com o perfil do cliente.

Gerenciamento da experiência integrada: itinerários e exigências de clientes podem ser geridos por qualquer canal sob o conceito de omnicanalidade.

Alterações razoáveis: os clientes conseguem realizar pequenas alterações nas reservas sem nenhuma penalidade (por exemplo, corrigir erros de ortografia de nomes).

Pagamento conforme o uso: todos os serviços ofertados para melhorar a experiência em qualquer parte da jornada.

Compensação: acenos importantes na entrega do serviço para reconhecer e compensar uma má *performance* anterior

Etiquetas e cartões de embarque pré-emitidos: cartões de embarque e comprovantes emitidos no momento da compra, quando realizável.

- **Terceira etapa: Antecipação**

Tem como objetivos antecipar e aprimorar a conformidade através do empenho, do aumento de perspectivas, criando conexões com a marca, outros clientes e destinos.

Regras simplificadas: itinerários e condições e termos de fácil compreensão e visualização para melhor informar os clientes e gerir suas expectativas.

Lista de verificação em contagem regressiva: informativos enviados aos passageiros sobre vistos, vacinas, dinheiro, informações de voo, detalhes de *check-in,* eletrônicos/plugues e bagagem.

Soluções personalizadas para viagens em grupo.

Emirates Experience Configurator: um assistente *on-line* que possibilita aos passageiros explorar, selecionar e reservar opções de experiência/serviços da Emirates antes, durante e depois do voo.

Orientação digital: enviada aos clientes, antes das viagens, com visões gerais e comunicação sobre as etapas da viagem e pré-visualização de vídeos de aeroportos e destinos, especialmente em razão de a companhia operar em grandes aeroportos.

- **Quarta etapa: Coleta e entrega de bagagem**

Tem como objetivo transformar os processos aeroportuários menos estressantes, liberando os passageiros o mais rápido possível para agilizar sua jornada.

Etiquetas inteligentes: etiquetas de bagagem com GPS, permitindo que os passageiros e a Emirates saibam precisamente a localização da bagagem a qualquer momento. Também ajuda na busca de bagagens extraviadas.

Coleta e entrega: serviço pago com parceiros que possibilita aos passageiros entregarem e/ou receberem suas bagagens no ponto de partida e destino (por exemplo: hotel ou residência).

Check-in remoto: a bagagem pode ser despachada em locais remotos, possibilitando aos passageiros viajarem apenas com bagagem de mão.

Facilitar e recompensar viagens com pouca bagagem: não penalizar os passageiros que viajam com bagagens pesadas e sim gratificar os que viajam com menos itens.

- **Quinta etapa: Trajeto de/para o aeroporto**

Tem como objetivo se comprometer pela jornada de ponta a ponta através de soluções de transporte acessíveis.

Serviço de limusine Emirates: serviço VIP para passageiros de classe executiva e de primeira classe no trajeto do ponto de origem ao aeroporto e vice-versa.

Parceria Uber: serviço de transporte gratuito ou subsidiado parcialmente para passageiros da classe econômica.

- **Sexta etapa: Bem-vindo**

Tem como objetivo disponibilizar reconhecimento, recepções e orientações personificadas sem interromper a jornada do passageiro.

Bem-vindo nominal: os clientes são recebidos com o nome na tela do sistema de entretenimento proporcionando boas-vindas mais pessoais e calorosas.

Tripulação mista: os *speeches* a bordo da aeronave realçam que as tripulações têm diversas etnias e podem falar muitos idiomas, passando ao passageiro tranquilidade e garantindo que ele possa ser compreendido pelos tripulantes.

Conectividade de alta velocidade: os passageiros se conectam automaticamente às redes da Emirates de banda larga para usufruírem dos serviços digitais e acessar o conteúdo de *streaming*.

Receptividade: seleção da tripulação mais adequada para atender aos passageiros. Os funcionários usam tablets para verificar, identificar e resolver os pontos incompletos dos clientes.

Guia pessoal silencioso: os anúncios são elaborados através de dispositivos pessoais (fones de ouvido), possibilitando ao passageiro ouvir apenas o que é importante para o seu voo e um ambiente do aeroporto menos barulhento e mais agradável.

Lente da Emirates: lente de realidade aumentada permitindo que a experiência nos aeroportos represente uma experiência da Emirates, ofertando dicas e sugestões contextuais.

- **Sétima etapa: No aeroporto**

Tem como objetivo prover experiências inesquecíveis, intensas e de cunho pessoal que façam com que os clientes possam passar o tempo aproveitando as comodidades do aeroporto.

Lounges VIPs: acesso à intranet da Emirates, que já permite aos clientes através de um *login,* usando seus códigos de embarque, acesso às plataformas de entretenimento da Emirates, conhecida como ICE. Isso pode ser feito a partir do acesso ao aeroporto.

Lounges temáticos: salas temáticas físicas que se localizam nos aeroportos operados pela Emirates. A filosofia de projeto desse tipo de ambiente é moderna e aconchegante, provê estações de trabalho com espaços para repousar, assim como lazer para as crianças, por exemplo, foi criado um *lounge* da Disney.

Emirates Bridges: rede social interna para profissionais que trabalham em solo ou no ar, ou seja, aeroviários e aeronautas.

- **Oitava etapa: Embarque e recepção**

Tem como objetivo um caminho harmonioso e sem interrupção que vai desde os “portões de destino” até os assentos, sem preocupações com problemas que não foram resolvidos e podem afetar sua viagem.

Rastreamento completo: investimento tecnológico em RFID, que é uma tecnologia que garante e fornece informações de localização ao mesmo tempo em que elas acontecem “tempo real”. Isso dá maior tranquilidade para os passageiros, pois eles sabem onde estão seus objetos pessoais no aeroporto.

Solução de problemas prévios ao embarque: foco total na satisfação do cliente, time com treinamento para solucionar os problemas dos clientes antes de ele embarcar na aeronave, de modo a não causar interferência na experiência a bordo.

- **Nona etapa: No ar**

Objetivo: prover uma experiência inesquecível, customizada e de forma interativa, que possa garantir um bom voo e sem interrupção na vida dos passageiros.

Recomendações: a atividade de captura do cliente é usada para recomendação de produtos e serviços que possam tornar cada vez melhores as experiências e preferências de seus clientes.

Tablets KIS Plus: todo o time de tripulação está equipado com tablets KIS plus para oferecer um serviço customizado a bordo.

Conteúdo ICE: plataforma de entretenimento variado e em diversas línguas para agradar ao maior de número de clientes e tornar a viagem agradável e amigável.

Conectividade a bordo: internet de alto desempenho a um preço justo, e outras opções, como telefonia a bordo, cujo objetivo é proporcionar ao cliente a sensação de não estar desconectado, mesmo estando voando.

- **Décima etapa: Desembarque**

Tem como objetivo prover uma transição direta da aeronave para o aeroporto, deixando os clientes preparados para suas próximas jornadas e fornecendo assistência proativa aos que dela necessitam.

Atendimento personalizado Emirates Care: comunicação ativa de alterações de voos com entrega automática de novos cartões de embarque e informações sobre o novo voo.

Menu de viagem da Emirates: uma miscelânea de serviços, fornecidas pela Emirates, através de suas parcerias com provedores de transporte locais etc.

- **Décima primeira etapa: Escalas e conexões**

Tem como objetivo auxílio e suporte aos clientes na próxima etapa de sua jornada, sustentando o reconhecimento e a sua responsabilidade para com o cliente.

Rastreamento inteligente: permite não rastrear os passageiros com baixo risco, conectando-os de forma direta com saguão de embarque e *lounges*.

Localização por GPS: *software* com tecnologia GPS com adaptação de reconhecimento aos serviços de aeroporto, informações sobre o voo e localização por telas inteligentes e interativas.

ICE continuado: permite aos clientes se manterem conectados ao ICE durante todo o momento da conexão e escala.

- **Décima segunda etapa: Assessoria e resolução**

Tem como objetivo prover suporte à resolução dos problemas de forma rápida ao mesmo tempo que acontece em todos os canais de atendimento.

Emirates Connect: uma plataforma que permite a conexão de clientes a outros clientes e, além disso, funcionários a clientes por meio de interesses compartilhados,

como idioma e experiências já vividas na resolução de problemas, buscando aconselhamentos e aprendizados.

Registros de serviço acessíveis: toda a equipe tem acesso a um banco de dados histórico de problemas e soluções que ajuda na tomada rápida de decisão e melhor atendimento ao cliente.

Autoatendimento para os 10 principais problemas: recursos virtuais que permitem aos clientes antecipação, rastreamento e gerenciamento dos seus chamados ou dúvidas.

Mídias sociais: os *tweets* relativos a algum tipo de reclamação podem ser enviados em tempo real, avisando a algum funcionário da Emirates o local em que o dado problema está ocorrendo. Isso permite maior velocidade na resolução.

- **Décima terceira etapa: Ficando conectado**

Tem como objetivo o fortalecimento da marca numa perspectiva além da experiência de viagem.

Canal interativo: dedicado ao compartilhamento de histórias de viagens dos clientes e funcionários ao redor do mundo.

Compartilhando experiências: um aplicativo que dá voz aos clientes, permitindo que eles registrem os lugares por onde passaram, compartilhem suas experiências com outras pessoas com o intuito de ganhar pontos e recompensas. Além disso, fornecimento de *links* para os entusiastas fazerem parte do Skywards e da Emirates.

Emirates Cloud: um serviço de armazenamento em nuvem que dá permissão aos clientes acessarem conteúdo da Emirates e de seus parceiros a qualquer momento.

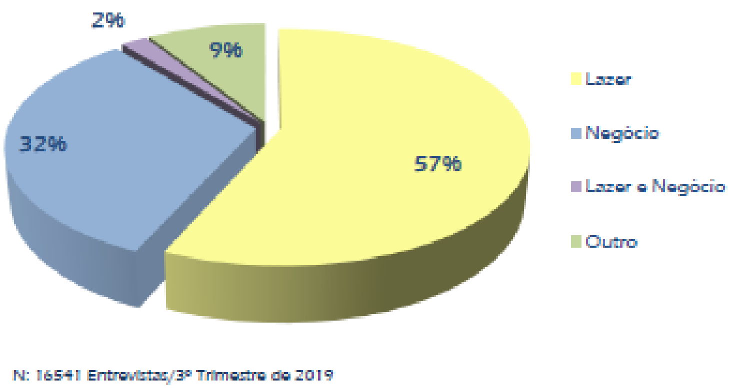
A premissa da filosofia utilizada pela Emirates é a de otimização, e ela busca a todo o tempo “otimizar” os passos de seu cliente na sua jornada de experiência, mapeando seu nicho de clientes, buscando sempre seu cliente-alvo, priorizando desenvolvimento de serviços e tecnologia, desenvolvendo técnicas e habilidades necessárias para as pessoas. Com todo esse repertório de iniciativas, a Emirates se consolidou ao longo dos últimos anos como um dos melhores exemplos quando se pensa em experiência do cliente.

4.3 A percepção dos clientes sobre cada uma das etapas da sua jornada

O relatório de desempenho operacional dos aeroportos, realizado no 3º trimestre (MINISTÉRIO DA INFRAESTRUTURA, 2019), referente ao período de julho a setembro, apresentado pela Secretaria Nacional de Aviação Civil, traz alguns dados relevantes para análise da percepção do cliente em algumas etapas da jornada, medindo índice de satisfação pelas companhias aéreas e infraestrutura aeroportuária.

Segundo a pesquisa e demonstrado pelo Gráfico 7, 57% dos passageiros utilizam os serviços de transportes aéreos para lazer, e 32% para negócio, ou seja, o cliente corporativo.

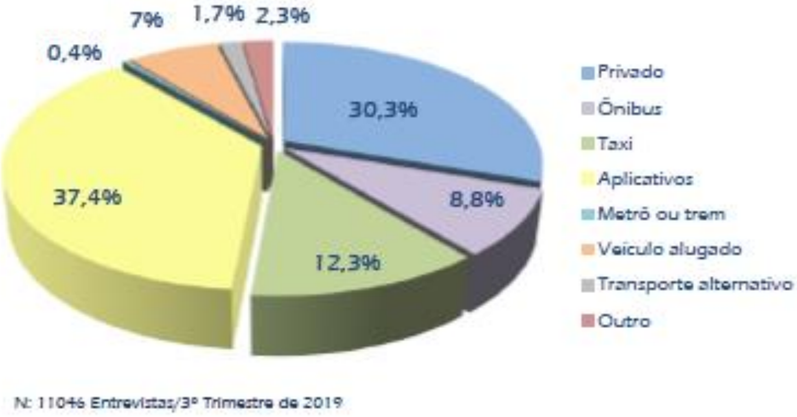
Gráfico 7 – Perfil do cliente voando



Fonte: Ministério da Infraestrutura (2019).

Segundo a pesquisa e demonstrado pelo Gráfico 8, percebemos a utilização do transporte por aplicativo, seguido do transporte privado.

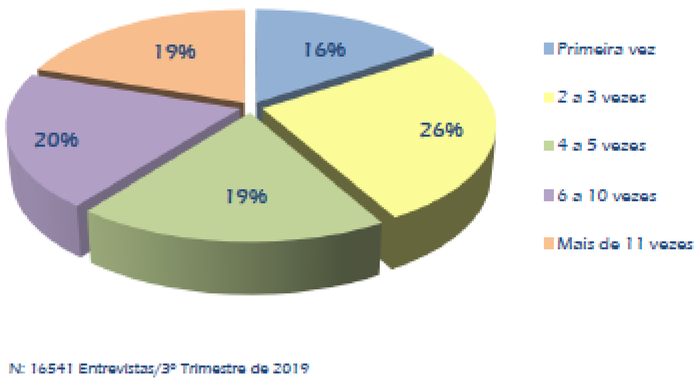
Gráfico 8 – Deslocamento até o aeroporto



Fonte: Ministério da Infraestrutura (2019).

Segundo a pesquisa e demonstrado pelo Gráfico 9, 26% dos clientes já voaram entre 2 e 3 vezes; na sequência, 20% dos clientes já utilizaram o serviço de transporte aéreo ao menos entre 6 a 10 vezes, ou seja, há uma frequência considerável quando comparado aos clientes que estão voando pela primeira vez.

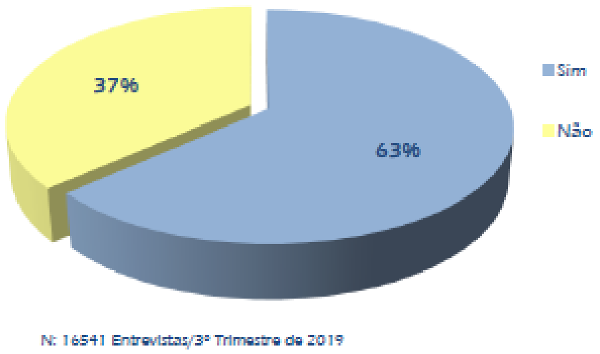
Gráfico 9 – Frequência de voo



Fonte: Fonte: Ministério da Infraestrutura (2019).

De acordo com pesquisa e demonstrado pelo Gráfico 10, 63% dos clientes viajam sozinhos.

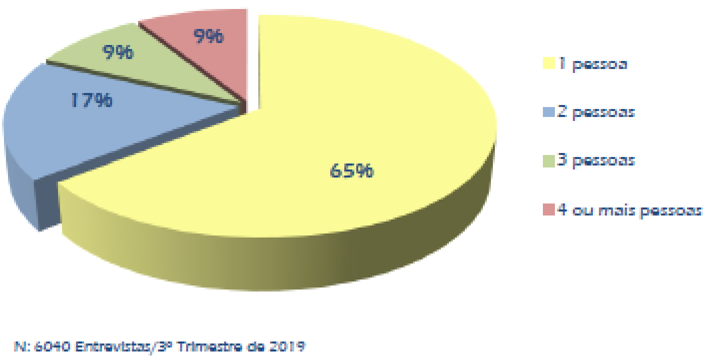
Gráfico 10 – Viajando sozinho



Fonte: Fonte: Ministério da Infraestrutura (2019).

A pesquisa aponta, o que é demonstrado pelo Gráfico 11, que 65% viajam desacompanhados, e, na sequência, 17% dos clientes estão acompanhados de mais um viajante.

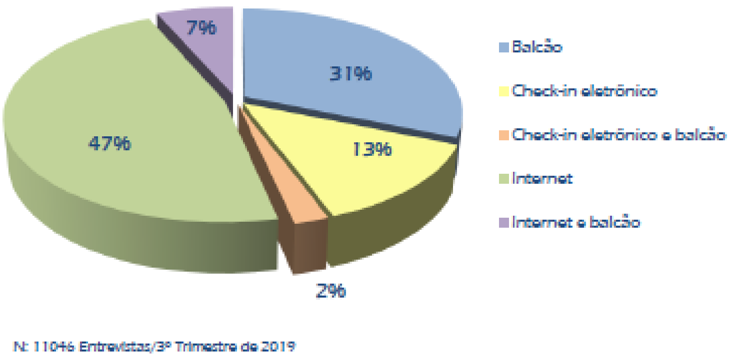
Gráfico 11 – Acompanhantes



Fonte: Ministério da Infraestrutura (2019).

Ainda pela experiência do cliente, a pesquisa é demonstrada pelo Gráfico 12, que aponta que 47% já utilizam a internet para realizar o seu *check-in*, e 31% estão nas filas para realizá-lo no balcão, seguido do autoatendimento dos totens nos aeroportos.

Gráfico 12 – *Check-in*



Fonte: Fonte: Ministério da Infraestrutura (2019).

O mesmo relatório do Ministério da Infraestrutura foi realizado no ano de 2016. Percebemos um aumento de 5% (Gráfico 7- Perfil do cliente) em clientes que estão utilizando o transporte de serviços aéreos para lazer e negócio, o cliente está mais frequente nos voos, e o corporativo passa a utilizar também os serviços para a sua família em viagens de lazer. (MINISTÉRIO DA INFRAESTRUTURA, 2016)

Já para o deslocamento, percebemos que o meio de transporte utilizado em 2016 era táxi, com 65% do resultado, seguido de outros meios não mencionados. O cenário em 2019 apresenta uma queda de mais de 40% na utilização de táxi, colocando os aplicativos para primeiro lugar (MINISTÉRIO DA INFRAESTRUTURA, 2016, 2019), reflexo da entrada dos aplicativos no ano de 2017.

O passageiro se tornou mais frequente também nos últimos 3 anos. O cenário em 2016 aponta que 40% dos clientes viajavam de 0 a 2 vezes, 20% de 3 a 5 vezes e 40% mais de 5 vezes. Quando comparamos ao cenário de 2019, encontramos uma forma mais segmentada, já com frequência de mais de 11 vezes para 19% dos viajantes, ou seja, um mercado em ascensão. (MINISTÉRIO DA INFRAESTRUTURA, 2016, 2019).

O viajar sozinho tem um cenário diferenciado em 2019 comparado a 2016, em que 79% dos clientes viajavam sozinhos, porém, em 2019, consideram-se 63% dos clientes nessa condição, ou seja, aumento de 21% dos clientes que viajam acompanhados para 37%. (MINISTÉRIO DA INFRAESTRUTURA, 2016, 2019).

Podemos concluir que houve uma mudança no comportamento dos viajantes em todos os cenários apresentados, aumentando a frequência nos aeroportos e nas

companhias aéreas, além de viagens em grupos e mais pessoas. Temos um cliente diferenciado que agora opta por ser frequente, seja para lazer ou negócio.

4.3.1 A percepção dos clientes sobre cada uma das etapas da sua jornada.

Para analisar a jornada do cliente, entender o perfil do viajante e sua frequência nos aeroportos, temos de analisar e levantar dados de como mapear e comparar comportamentos para cada tipo perfil. Vamos analisar de forma segmentada o cliente de lazer e suas percepções e o cliente de negócio, com base em indicadores de empresas do mesmo segmento, identificando o sentimento do cliente de maior relevância, detalhando a sua percepção em cada etapa da jornada.

Ouvir o cliente é fundamental para conhecer suas percepções e personalizar a sua experiência, como exemplo, temos a companhia aérea Emirates, que traz esse detalhe como fundamental nas suas etapas, criando canais de comunicação para interações com os clientes. A lembrança da marca é fundamental para uma escolha, viver experiências que sejam memoráveis é essencial para a marca (Gráfico 13).

Gráfico 13 – Exemplificando a percepção do cliente



Fonte: Pesquisa interna com dados do Bench Emirates (2019).

Motivos que levam à compra: lembrança da marca e vivências positivas de clientes são relevantes para a escolha da companhia área, se conectar à marca, criando novo relacionamento, faz toda a diferença, pois é necessário mencionar que os clientes buscam experiências de acordo com o seu perfil. O cliente de lazer procura a empresa através de *links* pela internet ou pelo *site* da companhia para realizar essa compra. Quando não satisfeito, entra em contato com a companhia para realizar a compra, considerando o fator dominante que pode ser a lembrança da marca. Já o cliente de negócios tem um agente de viagens que buscará a aérea mais pontual e que garanta confortos, como melhor poltrona e espaço, alimentação e ainda interatividade. A preferência dos clientes é fator relevante para as aéreas, a sua voz vem sendo estudada para que elas possam atender a expectativas, gerando experiências de acordo com o seu perfil do cliente.

A compra: proporcionar experiências ao cliente de forma que ele se identifique com a marca é fundamental para a jornada do cliente. Analisar as necessidades e como ele se comporta durante a compra faz com que haja omnicanalidade para capturar a garantir a melhor experiência durante esse processo. Disponibilizar formas de pagamento diferenciadas, não somente o cartão de crédito, mas transferências bancárias, débito, boleto são diferenciais. Garantir também uma venda consultiva ofertando serviços auxiliares faz parte desse processo de jornada. O cliente de lazer busca realizar pagamentos em locais físicos, contato por telefone e ainda, se facilitado, o pagamento acontece via web, já que o valor da passagem faz parte de todo um pacote de viagem que ele precisa organizar para garantir estrutura adequada nas suas despesas. Quando avaliamos o cliente de negócio que também utiliza o transporte para lazer, o programa de milhas é favorável para o pagamento. O cliente de negócio usa os meios digitais ou programa de milhas de acordo com a necessidade e acordos realizados com as aéreas.

O que antecede o embarque: garantir informações corretas para o dia do embarque, antecipar-se às documentações necessárias, como vacinas, locais de *check-in*, pagamento de bagagens, visto, são informações fundamentais para que não haja problemas no momento do *check-in*. Escolhas pelo cliente são feitas ou alterações no programado podem acontecer. O uso do transporte que irá levá-lo até o aeroporto e trânsito na cidade são preocupações para o dia da viagem. Não há muitas vezes parceria com aplicativos, mesmo o mercado apontando um aumento considerável de uso nos últimos 3 anos (MINISTÉRIO DA INFRAESTRUTURA 2016,

2019). Garantir que o horário permanece de acordo com o agendado também faz parte dessa etapa, pois ocorrem alterações e cancelamento por parte da companhia aérea e, ao chegar ao aeroporto, esse tipo de situação também pode ocorrer, gerando quebra de toda a jornada do cliente. Quando ocorrem com o cliente de lazer alterações em seu voo, no dia do embarque a companhia aérea se encarrega de garantir assistência material ou fazer acomodações em hotéis. Quando ocorre cancelamento ou alteração de voo com o cliente de negócio, ele faz imediatamente a alteração para uma outra aérea, solicitando o reembolso da sua passagem, pois para esse cliente pontualidade e chegar ao destino são fundamentais. Orientação para todos os perfis de cliente nessa etapa são importantes.

O *check-in*: garantir a agilidade nessa etapa é fundamental, alinhada a processos aeroportuários, etiquetas de bagagem, autoatendimento, filas para ser atendido, documentações para apresentar, raio-x, entre outros. Facilitar o caminho do cliente nessa etapa com tecnologias é fundamental para um embarque tranquilo. Neste momento, identificar o colaborador da companhia para maiores informações, principalmente para o cliente de lazer, traz segurança. O cliente de negócios faz autoatendimento e já conhece os procedimentos pela frequência de voo, e qualquer interrupção nessa rotina pode gerar insatisfação pela sua praticidade. Atualmente, há possibilidade de o passageiro levar a sua bagagem para a aeronave com peso de 10kg. Quando ele chega à sala de embarque, muitas vezes lhe é solicitado que realize o despacho, o que muitas vezes não o deixa confortável. Há companhias áreas, como a Emirates, que já possuem tecnologia de identificador da bagagem e realizam coletas através de serviços pagos para que os passageiros entreguem ou recebam suas bagagens em pontos de partida e chegada. Através de *check-in* remoto a bagagem pode ser deixada em locais antes da viagem, facilitando o embarque dos passageiros. Realidade ainda não vista na maioria das aéreas brasileiras.

O atendimento: receber o cliente no aeroporto, sorriso no rosto, cordialidade dos funcionários são fundamentais para garantir segurança no embarque. O cliente a lazer está atento aos valores de alimentos nos aeroportos, informações para chegar ao portão de embarque. Muitas vezes ele está voando pela primeira vez e busca informações com os colaboradores, então personalizar este serviço, fornecendo uma recepção adequada, faz total diferença. Criar meios tecnológicos para identificar o passageiro ajuda nas etapas de sua jornada. Sorriso no olho e forma calorosa. As salas VIP também são utilizadas pelos clientes e muitas vezes pelo cliente que está

embarcando em voos e conexões mais longas; voos de curta etapa não permitem essa descida até as salas. Gerar experiências como essa durante o processo de embarque e ainda durante as conexões é fundamental para que os passageiros possam aproveitar o tempo que passam no aeroporto, proporcionando-lhes uma jornada completa. Quando na aeronave, a tripulação tem papel fundamental na recepção, alinhada às expectativas do cliente, e podem deixá-lo tranquilo, acionando-os em caso de dúvidas.

O voo e o entretenimento: os clientes a lazer, quando chegam à aeronave, buscam a localização do assento por ser este um motivo de grande ansiedade, além da necessidade de acomodar as bagagens. A experiência varia entre companhias aéreas, pois há uso de entretenimento *on-line* e diversificado para deixar o cliente mais tranquilo durante o voo, já com a disponibilidade de WI-FI; outras permitem acesso a TV com canais disponíveis para filmes e TV aberta. O preço para uso da internet é ainda um fator relevante para o cliente, que a utiliza por possibilitar-lhe a sensação de não se desconectar das atividades do dia a dia. O cliente a negócios acessa a interatividade considerando-a um momento de tranquilidade até chegar ao destino para o trabalho ou reunião agendada. Seu acesso também ao WI-FI é para terminar apresentações ou ainda alinhar reuniões.

A descida da aeronave: nesse momento o desafio do cliente está em retirar a bagagem da aeronave e esperar em fila para descer após o comando do comandante. Na esteira onde está a sua bagagem despachada, informações claras são fundamentais para a experiência do cliente. Para aquele que está em conexão, essa saída temporária da aeronave pede a atenção para identificar o novo portão de embarque, e é também é uma etapa que gera ansiedade devido à preocupação em perder o próximo voo. Então as informações precisam ser precisas.

A retirada da bagagem: momento de expectativa para quem despachou sua bagagem, localizar a esteira é fundamental e a ansiedade gira em torno de que nada tenha acontecido com ela durante a jornada. O cliente de negócio, por exemplo, está preocupado com o horário, então esse momento precisa ser agilizado. Fornecer um suporte com informações adequadas, e em caso de ocorrer dano, extravio ou violação, é fundamental no atendimento da companhia aérea. Um exemplo positivo, como na Emirates, serviço de GPS, software de localização, pode auxiliar o cliente nessa busca, mas nem todas as áreas o possuem, e o cliente depende de atendimento humano que possa auxiliá-lo na busca, podendo esse momento gerar insatisfação

pela burocracia dos processos. O cliente, se não tiver informações no aeroporto, buscará o contato da companhia aérea para que se resolva rapidamente a questão, muitas vezes optando por canais digitais, mas ainda frequente é o contato telefônico.

O desembarque: esse momento é a penúltima etapa da jornada do cliente, e garantir que até o desembarque ele recebeu todas as informações necessárias é fundamental para as razões que o levam a voar novamente pela aérea. As expectativas já foram criadas, sejam elas positivas ou negativas. Há possibilidade de se facilitar um transporte para o cliente até os hotéis ou residência, e ainda a entrega da bagagem até o seu destino. A estrutura do aeroporto com placas indicando a sua saída e o encontro com familiares também tem de ser precisa para o fim dessa etapa.

O relacionamento: garantir que essa jornada foi completa está aliado ao relacionamento com esse cliente pós-desembarque. Quando há problemas, eles têm de ser rapidamente resolvidos, pensando-se na melhor decisão que garanta que esse cliente permanecerá fiel à companhia aérea. Respostas rápidas a suas solicitações, seja pela bagagem ou por outra experiência negativa pela qual ele tenha passado durante a jornada. Os clientes usam todos os meios para se comunicar com as empresas, seja por redes sociais, *chats*, telefones, plataformas de reclamações, e para isso todos precisam estar alinhados às necessidades do cliente para uma rápida resposta. Um canal de relacionamento com o cliente precisa acolher as suas experiências e transformar essas informações em melhoria contínua, mantendo-o conectado à aérea.

4.3.2 Benchmarking Air France

A Air France foi fundada em 1933. Sempre associou sua imagem à de uma empresa que retrata a cultura e o estilo de vida franceses através do conforto e *design* presentes em suas cabines, refeições com um toque *gourmet*, *staff* sempre muito bem alinhado, com uniformes assinados por estilistas. Essa atmosfera de *glamour* foi se adaptando ao longo do tempo, com opções mais elegantes em classe superior, que não deixou de existir mesmo na classe econômica.

Com o passar dos anos, ao toque francês, a empresa adicionou conceitos inovadores e pioneiros, presentes quando foi a primeira a operar Boeing AirBus A300 e Concorde, trazendo na época para seus passageiros mais conforto e menor tempo de voo entre rotas de longa distância.

Eficiência nas operações foi sempre um *driver* estratégico, a competitividade nesse quesito se dá com o Hub de Charles de Gaulle conquistado nos anos 90 e com o Hub de Amsterdam - Schiphol, este último conquistado com a fusão com a KLM em 2003. Essa fusão resultou na maior companhia da Europa, e, pela primeira vez na história da aviação, dois programas de milhagem foram fundidos e criado o programa Flying Blue, que hoje é o maior programa de fidelidade da Europa.

A Air France possui parcerias estratégicas com 56 companhias aéreas, algumas através da aliança Sky Team e outras de acordos específicos. É possível consultar as parceiras e seus principais serviços através do *site* da Air France.

Atualmente como uma das empresas mais bem conceituadas em serviço em terra e a bordo, continua inspirando os passageiros com o requinte francês. Esse direcionamento é refletido no último *slogan* da empresa: “Air France, France is in the air”, lançado em 2014 como parte de um projeto forte que acompanhou melhorias em produtos e serviços, novos destinos e novas ambições digitais, colocando o cliente como foco conforme, declarou Frédéric Gagey, *chairman* e CEO da Air France à época.

A promessa de novas ambições digitais colocou a Air France em posição de destaque em suas redes sociais e interação com o cliente. A compra das passagens pode ser efetuada pelos canais *site* e aplicativo, através de agências de viagem, empresas parceiras, telefone ou nas lojas próprias.

Nos canais digitais, o processo é simples, e tanto o aplicativo quanto o *site* apresentam opções de voos com melhores ofertas, página de busca de voos, informações gerais, informações sobre destinos, compra de serviços adicionais e canais de atendimento. Para efetuar a compra, o processo de busca é simples, e dependendo da origem e destino escolhidos, os passageiros podem optar por viajar em *La Premier* (Primeira Classe), *Business*, *Premium Economy* e Econômica. Detalhes sutis fazem a diferença, o nome da Primeira Classe mantém a sua essência francesa e diferenciação, não traduzida para o Inglês e chamada “La Première”

Comprometida em oferecer aos clientes da Econômica opções que mais lhes convenham, na Econômica é possível optar entre as tarifas *Light, Standard* e *Full Flex*. As principais diferenças entre essas modalidades são franquia de bagagem, quantidade de acúmulo de milhas no programa *Flying Blue* de fidelidade, e multas para cancelamento e reembolso.

Após conclusão do pagamento, o cliente recebe a confirmação da compra e oferta de serviços adicionais e de empresas parceiras como hotéis, locação de carros, serviço de manobrista, restaurantes. Também é possível gerenciar as opções de serviço de bordo, compra de bagagem adicional ou marcação de assentos.

O gerenciamento da reserva e o bem-estar a bordo estão muito presentes na experiência oferecida pela Air France a seus passageiros. Os serviços adicionais ou até mesmo as ofertas de empresas parceiras não afetam a experiência da compra, sendo esta simples e fluida.

A Air France disponibiliza também um canal específico para a solicitação de grupos com 10 (dez) ou mais passageiros e que garante algumas facilidades, tais como prazo estendido para incluir os nomes dos passageiros e para liquidação total da compra.

Buscando atender a diversos nichos de mercado, especialmente aqueles que viajam a lazer e estão menos familiarizados com os procedimentos, a empresa disponibiliza em seu *site*, claramente, instruções para compra *on-line* e diversas formas de contato, dentre elas uma página específica para a solicitação de reembolso e outra completa, referente a procedimentos em caso de ocorrências com bagagem. Esse último, como um dos principais fatores que afetam a experiência de passageiros do transporte aéreo, não foi em absoluto negligenciado pela aérea.

A experiência do cliente é constantemente retratada em etapas, o que faz com que ele se sinta confortável com a experiência de voar. A forma com as quais os temas são abordados traz confiança, leveza e instiga o cliente e imergir no mundo Air France. Destaque para as páginas que retratam Guias de Viagem, com informações sobre destinos e opções diversas para que o cliente efetue compras em lojas, frequente restaurantes, atrações parceiras. Essa combinação de ofertas encantadoras com um ambiente de navegação simples movimenta um importante negócio de receitas auxiliares com comissões, oriundas de recomendações Air France a seus clientes.

Parte da estratégia de engajar os clientes em seus canais digitais se dá pois o cliente que compra diretamente com a empresa aérea está suscetível à compra de diversos produtos e serviços auxiliares que trazem valores diretos para a linha de receita da empresa.

Outro fator diferencial que as empresas estão buscando e que a Air France faz com primor é o uso de “Learning Machine” para oferecer viagens, descontos e serviços personalizados a seus clientes. O foco no cliente se dá através do conhecimento para

lhe oferecer soluções apropriadas, evitando despender custos desnecessários, pois na indústria aérea, o “céu de brigadeiro” pode facilmente se transformar em um céu repleto de cúmulos nimbos, uma vez que a economia, preço de combustível e outros fatores externos afetam fortemente a segurança operacional e financeira das empresas aéreas. Nesse quesito, conforme descrito em seu *site* institucional, a Air France firma seu compromisso em investir em pesquisas e soluções concretas que tornem o setor de aviação sustentável econômica e ecologicamente, com foco em 2030.

Voltado para o público corporativo, a empresa disponibiliza o programa VoeBiz para pequenas e médias empresas no Brasil, o Blue Biz para pequenas e médias empresas no exterior e negociações especiais para eventos. Para as empresas globais com volume considerável de gastos com viagens, negociações com descontos específicos e equipe comercial dedicada fazem parte do leque de opções.

A Air France tem uma grande preocupação em proporcionar comodidade na etapa que antecede o voo e trajeto ao aeroporto. Com o intuito de poupar o tempo dos clientes, as etiquetas de bagagem podem ser emitidas no momento do *check-in on-line*, o qual está disponível para quase todos os voos da empresa, com algumas exceções. Baseada também em necessidades individuais, os passageiros podem optar por uma viagem personalizada solicitando ter suas bagagens retiradas no hotel e levadas ao aeroporto, selecionando assistência personalizada nos principais aeroportos da França ou mais conforto a bordo da econômica, como assentos com espaço adicional e refeições especiais. A aérea desenvolve ainda uma série de soluções para simplificar a viagem e trazer conforto aos passageiros definidos pela Air France como “Seniors”.

Diversidade representa a Air France, que em seus serviços e atitudes suporta igualdade de gêneros, inclusão social, serviços e facilidades para pessoas com necessidades especiais. Para esses clientes, a empresa traz um toque de sutileza e atenção através de um serviço especial chamado Saphir.

Da chegada ao aeroporto até o desembarque, a Air France oferece a seus passageiros uma experiência única que combina prazer, refinamento e relaxamento. Nos aeroportos facilidades em *transfers*, convênios com estacionamentos, motoristas particulares, táxi aéreo em helicópteros, prioridades para embarque e salas VIP garantem excelência e comodidade para os clientes que estejam dispostos a pagar por essa comodidade.

A bordo, na econômica, os tradicionais *kit* conforto, entretenimento e a opção de alimentação especial, porém, para o cliente Corporativo, a classe *Premium Economy* garante mais privacidade em cabine exclusiva e serviço de bordo mais requintado, trazendo assim ao Nicho Corporativo uma opção mais econômica ainda assim prazerosa.

A classe *Business* proporciona conforto e bem-estar, pois o espaço pessoal se transforma em escritório, restaurante, sala de cinema ou quarto. A primeira classe é finamente decorada, o *design* e a mobília são elegantemente pensados para trazer um prazer único ao viajante. A gastronomia inclui serviço de renomados *chefs*, vinho e champagne da melhor qualidade além de outros mimos presentes no requinte francês.

A experiência não termina com o voo. As conexões poderão ser assistidas através de facilidades disponíveis no aplicativo da Air France ou mediante a contratação de serviços no desembarque. Passageiros da classe La Première tem à sua disposição salas VIP e acompanhamento exclusivo da tripulação Air France em sua chegada.

> Embarcar com a Air France é a melhor maneira de reconhecer sua posição como um dos grandes *players* no transporte aéreo Global. O plano Corporativo é direcionado a três pilares: relacionamento com o cliente, competitividade e modernização de seus métodos gerenciais. A empresa se fortalece para conquistar e expandir o mercado aéreo e construir um crescimento longo e rentável. (Air France).

Air France é a embaixadora da cultura Francesa no Globo, oferece a seus passageiros produtos e serviços *premium*, uma experiência única a bordo e uma atitude extremamente cuidadosa a cada ponto da jornada do cliente.

Agora, mais do que nunca, "France is in the Air", a bordo da Air France.

4.3.3 Práticas de sucesso em relação à geração de experiências positivas

De acordo com publicação do Endeavor (2017) a JetBlue conseguiu uma proeza: ser querida pelos clientes.

A JetBlue, uma companhia aérea de baixo custo norte-americana, que, contra todas as possibilidades, conquistou não só a preferência dos clientes, mas o amor

deles. E tudo graças a um conceito que a companhia soube explorar como nenhuma outra: o de *Customer Success*.

4.3.3.1 Amigável desde a origem

O *site* destaca também que a filosofia do *Customer Success* dita que o sucesso de uma empresa é indissociável do sucesso de seus clientes. Ou, no caso da JetBlue, da felicidade, da plena satisfação de seus passageiros, porque, a partir do momento em que foi criada, no ano de 2000, a empresa sempre procurou se posicionar como uma “companhia amigável para os clientes”.

A afirmação é de Philip Stewart, gerente de comunicação corporativa da empresa. Em uma entrevista para a AOL, ele relata que a JetBlue foi fundada a partir desse princípio — o slogan daquela época, inclusive, era algo como “recuperando a humanidade nas viagens aéreas”. Naquele momento, tratava-se de um posicionamento muito oportuno, porque realmente havia a impressão de que o atendimento era frio e impessoal.

Hoje, a JetBlue é um verdadeiro objeto de culto entre seus clientes. E Stewart atribui esse sentimento àquele posicionamento desde o começo, que se tornou a essência da companhia. “A atmosfera amigável, os monitores atrás dos assentos, os petiscos e as bebidas grátis”, lista o gerente; “É todo um conjunto que ajudou a empresa a se destacar desde o início”.

“Se a experiência for ruim, o passageiro vai contar para nove pessoas.”

Pessoalidade e humanidade são a essência, de fato. O próprio fundador da empresa, o brasileiro naturalizado norte-americano David Neeleman, relata, no artigo da Fordham University, seus aprendizados a respeito do contato direto com colaboradores e passageiros:

“Embarcar em um avião, atravessar a cabine e falar com cada pessoa, cada funcionário, me ensinou muito”, conta Neeleman, que também foi o fundador da Azul Linhas Aéreas. “E cada diretor e vice-presidente que voe pela empresa deve fazer o mesmo: conversar com cada cliente” afirma. Desse contato veio um aprendizado extraordinário: “Descobrimos que, quando alguém tem uma experiência negativa com a nossa companhia, vai contar a uma média de nove pessoas. E, quando tem uma boa experiência, vai compartilhá-la com uma média de duas pessoas”, comenta

Neeleman. Ficou evidente, então, que a empresa deveria investir na experiência dos clientes, tanto a bordo quanto em terra.

Como os três alicerces para uma boa experiência do usuário, David Neeleman cita, a partir dessa constatação, três princípios de gestão que orientaram toda a operação da JetBlue (e, hoje, da Azul):

- Orgulho dos colaboradores.
- Execução impecável.
- Curvar-se para trás quando algo der errado.

O princípio, novamente, é o de focar na satisfação e na felicidade das pessoas. “Quanto mais sua empresa for importante para seus colaboradores e seus clientes, mais bem-sucedida ela será. Simples assim”, conta David Neeleman.

De acordo com ele, se as pessoas são tratadas com maior atenção e respeito, devolve-se o caráter humano ao serviço; você realmente faz algo diferente. Você pode tornar as coisas melhores para todos. Sucesso para os clientes, sucesso para a empresa.

4.3.3.2 Twitter como ferramenta de sucesso com os clientes

Como essa filosofia é colocada em prática? Bem, são muitos os motivos pelos quais os passageiros adoram a JetBlue. Desde mimos-surpresa durante os voos até passagens promocionais (sendo que os valores dos tíquetes da empresa já são de baixo custo), os clientes perdem-se na hora de responder por que escolhem a empresa.

Mas um ponto é inegociável: o atendimento e o relacionamento. Nesse sentido, o *twitter* da JetBlue é um ótimo exemplo de como a empresa lida com as demandas do dia a dia. A conta da empresa costuma ser citada como exemplo de agilidade e inteligência no uso da ferramenta. E não por acaso: cuidando dela estão três times, o de Marketing, o de Comunicação Corporativa e o de Compromisso com o Cliente — este último sendo uma espécie de SAC, mas que atende pelo *twittter* em vez do telefone.

O foco no *twitter* foi um “movimento natural”, conta Laurie Meacham, gerente de Compromisso com o Cliente da empresa, nesta matéria do blog Hubspot. De

acordo com ela, é na rede social que a maior parte dos clientes falava com e sobre a empresa — de agradecimentos pelo espaço entre as poltronas até a atualização do *status* de voos.

Mas a empresa não se atém simplesmente a responder. A equipe de Meacham prioriza respostas a *tweets* que eles sabem que vão contribuir com valor, muitas vezes adotando medidas que surpreendem os usuários.

Um exemplo disso foi a forma como a JetBlue respondeu a um cliente chamado Alex, que ia viajar de um aeroporto em Boston. Ele tuitou para a empresa perguntando sobre a política de *standby* dela — mais especificamente, sobre o motivo de cobrarem US$ 50 por ele ter pegado um voo mais cedo do que aquele para o qual havia comprado passagem.

A JetBlue respondeu em três minutos, dizendo que a taxa de US$ 50 é para a alteração de um assento confirmado no mesmo dia. Respondeu à dúvida de Alex, que entendeu e não ficou chateado.

Qualquer outra empresa pararia por aí. Mas não a JetBlue: o funcionário que respondeu ao *tweet* de Alex mandou a comunicação para o pessoal do aeroporto em Boston. A equipe de lá estudou a foto de perfil de Alex e então passou a circular pelos terminais até encontrá-lo.

Meia hora depois, Alex tuitou novamente — dessa vez, dizendo quão maravilhado estava com o que a JetBlue havia feito para proporcionar um serviço ao cliente excepcional. Junto com o texto, havia uma foto de um *kit* com brindes oferecidos pela empresa.

4.3.3.3 Quanto à geração de valores para clientes

Uma maneira de gerar valor aos clientes de uma organização está também em sua preocupação com a sustentabilidade, conforme menciona a Câmara de Dirigentes e Lojistas de Belo Horizonte (2018) em um estudo que levantou as empresas mais sustentáveis do Brasil dando ênfase ao *case* da Natura.

Um dos grandes *cases* nacionais de empresas sustentáveis é a Natura. Ela é reconhecida por ser uma fabricante de produtos de beleza com grande preocupação socioambiental. Além disso, conseguiu repassar uma percepção de valor aos seus clientes de como a proteção à natureza é importante e como as riquezas naturais das

florestas podem contribuir para a produção de cosméticos excelentes de forma sustentável.

Para isso, a marca utiliza boas estratégias de marketing e projetos colaborativos com comunidades tradicionais. A Natura desenvolve parcerias com produtores rurais para a exploração consciente e o manejo controlado de algumas das riquezas naturais do país: castanha do pará, erva-doce, dentre outros.

Com essas estratégias, a empresa consegue gerar uma boa renda para os agricultores e preserva a natureza com a adoção de práticas conservacionistas. Dessa forma, a Natura revela que, para crescer e criar novos produtos, é possível estar em harmonia com a natureza, além de gerar um maior engajamento dos seus clientes e respeito pela marca. Um verdadeiro processo de *branding* utilizando os conceitos de sustentabilidade como estratégia.

O posicionamento de uma organização diante da sociedade em que ela está inserida é um fator determinante na geração de valor para seus clientes, conforme menciona o Professor Paulo Sergio Buhrer (2015).

> Em tudo podemos criar VALOR. Claro que em algumas situações, esse valor será criado muito superficialmente, pois o cliente não está disposto a ouvir atentamente o discurso ou apresentação do vendedor quando está com pressa, mas, ainda assim, criar VALOR é uma necessidade para as empresas se manterem no mercado e para propiciarem crescimento e desenvolvimento.

Buhrer (2015) elenca características que a organização precisa reforçar para ter êxito na geração de valores:

> - VISÃO: Seja um vendedor, gerente, dono de uma empresa, sem VISÃO de longo prazo, não haverá empresa sólida, sustentável. Quando as pessoas que laboram na empresa não veem perspectiva de crescerem profissionalmente, passarão esse comportamento à empresa, que terá dificuldades em mostrar a importância do crescimento e do desenvolvimento profissional. Isso levará a uma empresa inerte, estagnada. Se a visão da empresa é a de crescer, melhorar seus lucros e resultados, deve repassar essa visão aos colaboradores, desde o momento da seleção de pessoal ao dia a dia destes na empresa. Começa-se a criar VALOR numa empresa muito antes de os clientes adentrarem ela.
> - AMOR: As pessoas que trabalham numa empresa têm de ter amor pelo que fazem. É importante contratar pessoas que se alinhem aos valores e à missão da empresa. É claro que isso é praticamente impossível acertar em 100% das vezes, mas, para criar valor, é preciso ter GENTE BOA, competente, capaz, e, sobretudo, que ame o que faz para que possa fazer tão bem feito a ponto de os clientes desejarem estar ali, adquirindo seus produtos/serviços.

- LEALDADE: As pessoas dentro de uma organização têm de ser leais umas com as outras, senão, não conseguirão repassar isso aos clientes. Líderes têm de ser leais com seus liderados, para conseguir o melhor deles, formando assim uma EQUIPE formidável, que gerará resultados acima da média. Se as pessoas notarem lealdade por parte da empresa e de seus líderes, certamente compreenderão a importância de fazerem o mesmo para com os clientes. Entenderão que ser leal aos clientes é atendê-los bem, sorrir por sua presença, apresentar entusiasticamente produtos e serviços.
- ORIGINALIDADE: Os clientes não são bobos. Eles percebem quando os vendedores de uma empresa estão tecnicamente treinados para lhes vender alguma coisa, ou melhor, qualquer coisa. Temos de ser originais, nós mesmos quando estamos atendendo. Técnicas são importantíssimas, mas elas não superam uma cara feia, um ar de má vontade ao atender. Por isso dá importância de contratar pessoas que gostem do que faz e dar a elas oportunidades de progresso, para que, ao atender, mostrem entusiasmo verdadeiro aos clientes.
- RECIPROCIDADE: Não há como criar VALOR verdadeiro, se as pessoas que laboram numa organização não são bem remuneradas e reconhecidas. Muitas vezes, dinheiro não eleva o moral das pessoas. Recentemente foi realizada uma pesquisa que mostrou que as pessoas querem receber ELOGIOS públicos, antes de qualquer outra coisa. É claro que dinheiro é muito importante e ninguém trabalha apenas por AMOR, a não ser em situações voluntárias e filantrópicas, mas o respeito pelas pessoas é um fator fundamental para criar valor nas organizações.

Buhrer (2015) cita ainda que, em síntese, não é complicado criar valor para os clientes, quando ele é criado, primeiramente, internamente na empresa, pelo respeito desta para com as pessoas que nela laboram e pelo alinhamento das pessoas que dela fazem parte com os objetivos empresariais. “Crie valor dentro da sua empresa e, certamente, terá a contrapartida das pessoas da organização para gerar valor aos clientes.”

Ainda citando maneiras de gerar valor ao cliente o site Adaptive (2018) enumera quatro estratégias importantes na geração de valor ao cliente.

- **Gestão**

Inicialmente podemos dizer que o termo gerar valor ao cliente significa que a sua prioridade como gestor é o cliente e mais nada! Esse conceito é essencial para que entenda a verdadeira importância do seu consumidor e como se deve agir para conquistá-lo de todas as formas possíveis.

Assim como diz o ditado popular: “o cliente sempre tem razão”, mas para uma empresa trabalhar melhor esse valor, é muito importante ter um bom planejamento estratégico, estudos de mercado e segmento de atuação.

Portanto, não basta simplesmente atender o cliente bem um dia ou outro, isso precisa ser uma filosofia da empresa e estar integrado ao planejamento, além disso é

importante sempre buscar alternativas para melhorar a experiência do consumidor com sua marca, visando sempre à satisfação.

- **Planeje o seu negócio da forma correta**

O objetivo principal de qualquer outra empresa é vender para obter lucro. Para isso, é necessário estar atento a tudo o que envolva isso já no planejamento. Colocar o foco no cliente fará com que o negócio se destaque em meio aos concorrentes.

O cliente é prioridade em todas as etapas e equipes: marketing, atendimento, vendas, formas de pagamento, qualidade do produto, etc.

Se você tem um posto de combustível, por exemplo, o seu planejamento vai mudar de acordo com as dicas que o seu próprio cliente passa. Por exemplo: se existe uma demanda perguntando se passa uma determinada bandeira de cartão ou ticket na sua forma de pagamento, se os clientes da loja de conveniência desejam um produto ou marca e você não possui, é hora de começar a pensar em atender a essas solicitações.

Isso é gerar valor para o seu cliente, isso é mostrar que quem manda é ele e você apenas está lá para servi-lo da melhor maneira possível.

- **Identifique o seu público-alvo**

Depois de tudo planejado, é hora de prestar atenção em quem consome no seu estabelecimento, descobrir os tipos de pessoas e qual comida eles mais gostam, saber como eles normalmente pagam pelas suas refeições.

Junte dados sobre todos os seus clientes, ou a maioria deles, e faça um banco com as informações necessárias para você atrair mais pessoas desse nicho, além de fidelizar os que já consomem na sua empresa.

Quanto mais próximo da realidade do seu público a empresa estiver, mais clientes satisfeitos e mais lucro, consequentemente.

- **Entenda as necessidades individuais para gerar valor ao cliente**

Toda empresa vive por conta da necessidade do cliente. Se você tem um posto, é porque as pessoas precisam abastecer seus veículos para se locomoverem. Só que, ao mesmo tempo, elas querem algum benefício ou conforto. Além da necessidade, existem as vontades, os desejos, os medos.

Crie uma empresa que deixe claro ao seu cliente a necessidade de ele consumir aquilo e dê como um *plus* a vontade e o desejo, deixando o medo e o receio de lado.

Um exemplo para explicar esse tópico é o seguinte: você tem um quiosque na praia. As pessoas consomem lá porque ficam horas debaixo do sol, precisam se hidratar e se alimentar.

Mas, além dessa necessidade, elas têm vontade de comer algum fruto do mar e tomar uma água de coco ou cerveja gelada. O medo delas é que o quiosque não seja dos mais higiênicos e isso resulte em algum problema mais sério, como uma intoxicação alimentar, por exemplo.

O que você deve fazer é oferecer um ambiente limpo, com pessoas organizadas, bem vestidas, cardápio diverso e uma cerveja estupidamente gelada. Isso é atender com atenção e foco total no cliente. Isso é gerar valor e se destacar no mercado.

4.4 Análise atual da empresa

Iniciando a análise atual da GOL Linhas aéreas, vamos relembrar a linha do tempo da empresa.

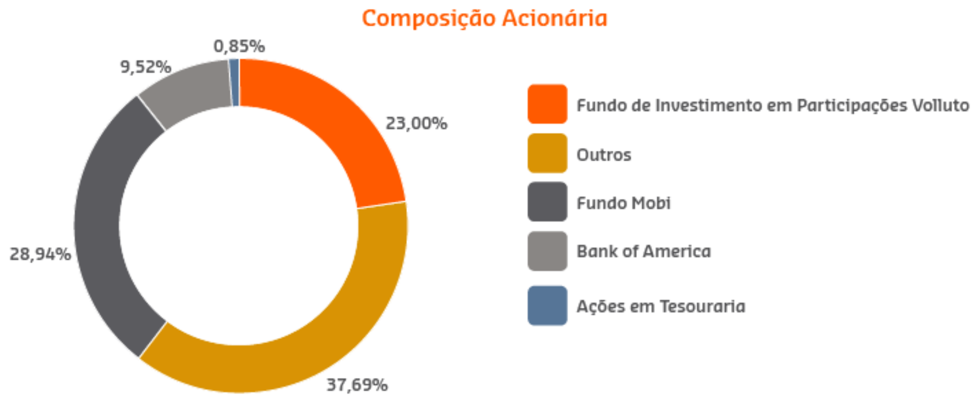
A Gol, uma empresa comercial com 19 anos de existência, nasceu no ano de 2001. Realizou seu primeiro voo em janeiro de 2001, nesse mesmo ano lançou a Gollog, empresa de cargas, e criou o bilhete eletrônico inédito no país. Composta de aeronaves Boeing, no ano de 2003 fez o lançamento do *web-check-in*. Inovadora, criou o acesso mobile pelo celular, iniciando, no ano de 2004, oferta pública inicial de ações. Em 2006 criou o centro de manutenção em Confins, Minas Gerais. Já em 2007 fez a aquisição da antiga Varig e criou o *check-in* via internet, ofertando serviço inovador no mercado de aviação.

Os totens de autoatendimento vieram no ano de 2009. Em 2011, fez parceria com a companhia aérea Delta Airlines e a aquisição da Webjet. Em 2012, Gol se tornou a cofundadora da Abear (Associação Brasileira das Empresas Aéreas). Seguindo os investimentos, apresentou oferta pública inicial de ações Smiles no ano de 2013. Nesse mesmo ano fez acordo com AirFrance e KLM. No ano de 2017, fez a negociação de compra e venda com a Smiles, encerrando em 2019 o acordo e parceria com a aérea Delta Airlines.

A empresa tem o propósito definido de ser a primeira para todos em uma estratégia de melhor serviço ao mais baixo custo.

A seguir o Gráfico 14 e a Tabela 2, com a composição acionária, a estrutura organizacional nas Figuras 9 e 10, em 2019, e na Tabela 3 a frota operacional e o plano de frota.

Gráfico 14 – Indica a composição acionária da GOL no dia 31 de dezembro 2019



Fonte: GOL (2019).

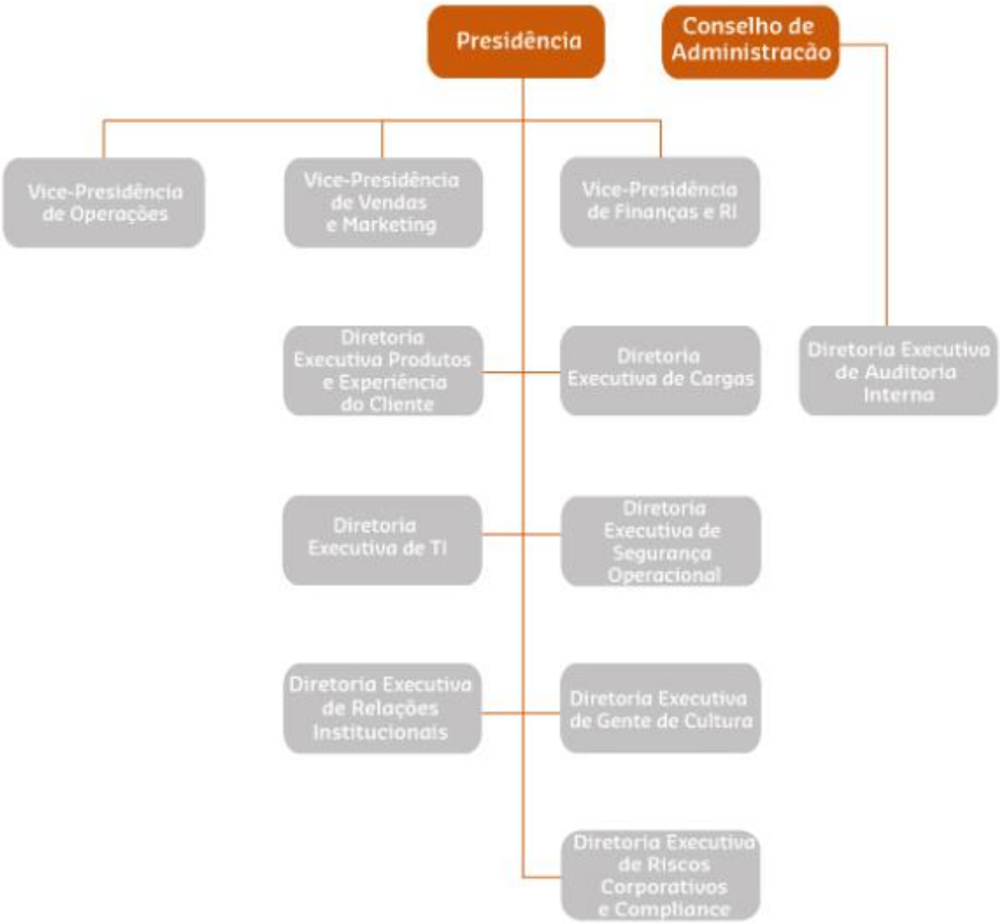
Tabela 2 – Ações

	ON		PN					
	Ações Ordinárias	**%**	**Ações Preferenciais**	**%**	**Total**	**%***	**Econômico**	**Econômico %**
Fundo Volluto	2.863.682.150	100,00%	-	-	2.863.682.150	91,27%	81.819.490	23,00%
MOBI FIA	-	-	102.953.776	37,59%	102.953.776	3,28%	102.953.776	28,94%
Bank of America	-	-	33.863.549	12,36%	33.863.549	1,08%	33.863.549	9,52%
Outros	560	0,00%	134.044.408	48,94%	134.044.968	4,27%	134.044.424	37,69%
Ações em Tesouraria	-	-	3.006.390	1,10%	3.006.390	0,10%	3.006.390	0,85%
Total	2.863.682.710	100,00%	273.868.123	100,00%	3.137.550.833	100,00%	355.687.629	100,00%

*Cálculo considera o padrão de conversão 1 PN = 35 ON

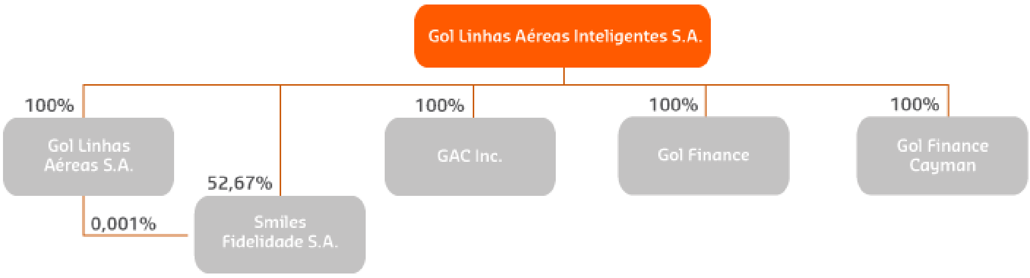
Fonte: GOL (2019).

Figura 9 – Estrutura Organizacional



Fonte: GOL (2019).

Figura 10 – Composição Societária



Fonte: GOL (2019).

Tabela 3 – Frota Operacional e Plano de Frota

Plano de frota	2019	2020E	2021E	>2022E	Total
Frota operacional final do exercício	134	142	n/a	n/a	n/a
Compromissos com aquisição de aeronaves* (R$ MM)	-	-	7.349,7	60.612,1	67.961,8
Final	**3T19**	**3T18**	**Var.**	**2T19**	**Var.**
Boeing 737s	125	120	+5	127	-2
700 NG	24	26	-2	24	-1
800 NG	94	92	+2	96	-1
MAX 8	7	2	+5	7	0

Fonte: GOL (2019).

A Gol lidera uma *market share* de 38% no mercado doméstico. Nos indicadores operacionais a companhia teve resultados superiores, a receita por passageiro quilômetro transportado (RPK) aumentou 12,8%, totalizando 11,1 bilhões no 3T19, com um crescimento de 13% no número de passageiros transportados. A evolução no Assento Quilômetro Ofertado (ASK) foi de 7,6%, ao passo que o número de passageiros e o gerenciamento dinâmico de receitas permitiu à Gol compensar o aumento dos custos unitários operacionais. A companhia atingiu um yield médio por passageiro de 31,50 centavos de real, um aumento de 14,8% na comparação trimestral, e taxa de ocupação média de 82,9%, um aumento de 3,8 pontos percentuais comparados ao 3T18, este consolidado em 91,2%, de acordo com a Infraero e dados fornecidos pelos principais aeroportos.

A receita líquida atingiu 3,7 bilhões de reais, a mais alta já registrada pela companhia, um crescimento de 28,3% sobre o mesmo período em 2018. A GOL transportou 9,8 milhões de clientes no trimestre, 13% de crescimento na comparação anual, sendo 9,2 milhões no mercado doméstico, um crescimento de 11,4%, e 0,6 milhão no mercado internacional, mais 48,6% em relação ao mesmo trimestre de 2018.

A Receita Líquida por Assento Quilômetro Ofertado (RASK) foi de 27,67 centavos de real, aumento de 19,2% na comparação anual. A Receita Passageiros Líquida por Assento Quilômetro Ofertado (PRASK) reduziu 6,12 centavos, aumento de 20,4% em relação ao mesmo período de 2018. A previsão de receita líquida para 2019 é de aproximadamente 13,7 bilhões de reais. A companhia utilizou a flexibilidade do plano de frota para acomodar o aumento na demanda dos serviços de transporte de passageiros, equacionar os atrasos do *Max* e contemplar o requerimento crescente

de manutenções não programadas dos NGs. No 3T, adicionou 5 Boeings 737-800 à realidade da frota e reprogramou a devolução de 4 de seus NGs.

Houve um aumento de 18,4% nas despesas com pessoas, devido a maior alíquota de impostos federais sobre folha de pagamento para 25%, um dissídio de 3,6%; e a contratação e treinamento de 723 novos colaboradores devido à expansão das operações com novas rotas e novos dados. Aumento nos gastos com passageiros, prestação de serviços, gastos comerciais e de publicidade e tarifas de pouso e navegação.

A GOL tem os menores custos unitários no mercado. A posição de classe ex-combustível para 2019 é de 14,5 centavos. As margens permanecem sólidas, devido ao forte controle de custos, evitando a capacidade de yield. A companhia obteve lucro operacional pelo 13º trimestre consecutivo. A demanda no 3T19 permitiu que a GOL atingisse margem EBIT de 18,6%, a maior desde 2006. O lucro operacional (EBIT) foi de 692 milhões de reais, 451 milhões de reais superior, na comparação anual. A margem EBITDA foi de 30,7%, aumento de 11,8 pontos percentuais. A posição da GOL para a margem EBIT e margem EBITDA em 2019 é da ordem de 17% e 29%, respectivamente. A GOL apresentou geração de fluxo de caixa operacional de 1,1 bilhão de reais no trimestre. A liquidez total atingiu 4 bilhões de reais, 370 milhões de reais superior em comparação a 30 de julho de 2019, e 1 bilhão maior antes, em 30 de setembro de 2018. A GOL efetuou pagamento de dívida financeira de 998 milhões de reais no ano de 2019. A flutuação do dólar frente ao real foi de 4% no final do período, causando perdas com variações cambiais e monetárias de 623 milhões de reais. A relação dívida líquida, excluindo bônus perpétuos, sobre EBITDA UDM foi de 2,9x em 30 de setembro de 2019, sensivelmente melhor do que em 30 junho 2019, que foi de 3,2. (GOL, 2019).

4.4.1 A Jornada do cliente e as iniciativas GOL: uma análise crítica

Para essa etapa utilizamos a metodologia de *brainstorming* com a participação dos colaboradores da companhia, tendo como objetivo analisar a jornada do cliente. Alinhamos as expectativas sobre a jornada do cliente, esclarecendo o objetivo da tarefa em grupo e verificando as variáveis na jornada. Essa técnica possibilita em um curto prazo análise dos pontos em questão, um conjunto de informações para cada etapa da experiência do cliente.

A GOL é conhecida como a empresa que democratizou o transporte aéreo no Brasil, com o modelo “low cost”, e até hoje traz oportunidades para clientes que nunca voaram poderem utilizar os serviços, deixando no passado todo o *glamour* e distância de determinadas classes ao transporte aéreo. Quanto mais próximo do público, mais amigável e desejável fica o transporte. Considerando esse cenário, podemos dizer que é possível o cliente ter uma experiência em seu voo que lhe permita muitas vezes concretizar suas idealizações durante a escolha pelo transporte, ampliando os motivos que levam a decidir por ele. “O cliente procura produtos e serviços com base na experiência total, por isso importante tornar a experiência completa.” (KALBATCH, 2017).

4.4.1.1 Motivos que levam à compra

São inúmeros os motivos que levam o cliente a comprar em uma companhia aérea. Ele tem a lembrança da marca como um fator de escolha e experiências já vividas por amigos, vizinhos ou parentes. A GOL é conhecida como a empresa que democratizou o transporte aéreo, em um formato que está em sua estratégia mencionando baixo custo e baixo preço, e o cliente busca por preços mais acessíveis e novos serviços. No momento atual de grande competitividade do mercado aéreo, manter o crescimento é cada vez mais desafiador, e para essa etapa a empresa busca cada vez mais aproximação com o cliente, investindo em canais digitais de fácil acesso para a compra e atendimento mais humanizado. Clientes escolhem a GOL por indicação de amigos, vizinhos e parentes, terem o sonho de voar, propagandas, melhor preço, lembranças de passeio em família, horários de voo, segurança ao voar, programa de fidelidade, confiança, pontualidade, acordos na empresa. Procuram para comparecerem a concursos públicos, por necessidade de assistência especial, para o transporte de cargas, de PET, pela frota, pela possibilidade de conhecerem vários locais num curto tempo (Stopover), pelas formas de pagamento, pelos parceiros para voos internacionais. Em 2019, a GOL ganhou pela segunda edição consecutiva “TOP OF Mind”, como a companhia aérea mais lembrada pelos brasileiros, com menções positivas de 29%. Esse prêmio é realizado pela Folha de São Paulo e avalia as escolhas dos clientes pela lembrança da marca. (TOP OF MIND, 2019)

4.4.1.2 A compra

Os clientes utilizam os seguintes meios para realizar a compra: *link* pela *Web*, *site* da companhia, redes sociais, agências de viagem, aplicativos de agência e da companhia, lojas físicas da empresa aérea, aeroportos, central de relacionamento, *bot*, parceiras da companhia, como KLM e Air France, quiosques, lojas em *shopping*, acordos corporativos, *chat*, pacotes de viagens, programa de milhas, clubes de viagens. A importância de investir cada vez mais em tecnologia faz parte do processo contínuo da companhia aérea GOL. O foco para os próximos anos está na transformação digital, aproximando-se cada vez mais dos clientes, para oferecer serviços adequados. O mercado está desafiador.

4.4.1.3 O que antecede o embarque

Chegar ao aeroporto é ainda um desafio para o cliente considerando trânsitos na grande metrópole. Informações antecipadas ocorrem através de SMS, que permitem ao cliente saber se há obras próximas dos aeroportos, ou movimentos como greves, por exemplo. No caminho até o aeroporto precisa haver informações sobre o *status* de voo, e isso a companhia tem disponível em seu *site* e aplicativo, além de informações sobre documentações, através de atendimento robô, a GAL, ou de canais digitais e telefone. Em caso de cancelamento de voo por meteorologia, a companhia disponibiliza alertas informativos por *e-mails* dos clientes e recompensas por milhas por atrasos e cancelamentos. O cliente, principalmente de lazer, não tem o hábito muitas vezes de usar o autoatendimento, o que gera filas nos *check-in*. Apesar de toda tecnologia ainda há necessidade de transformação digital para clientes que não usam meios digitais.

O *check-in*: a companhia oferece serviços de autoatendimento para realizar *check-in, selfie check-in*, totens de atendimento para despachar bagagem, aplicativos com QRcode, além de atendimento em canais digitais, como a Robô GAL (Inteligência Artificial), e canais de atendimento, como *chat* e telefones. No entanto, ainda muitos clientes aguardam nas filas de atendimento para despachar suas malas e apresentar documentação. Os clientes que estão voando a negócio prezam por pontualidade, são mais ágeis no autoatendimento, pois já conhecem de forma frequente os acessos. Agilidade para despachar a bagagem e localização do *check-in* por conta da estrutura

aeroportuária são desafios para o cliente. A companhia investe cada vez mais em automação dos processos para melhorar a experiência do cliente.

O atendimento: ter informações rápidas sobre documentações é importante para os clientes, o acesso ao atendimento digital facilita as informações adequadas, mas muitas vezes o cliente procura funcionários para se sentir mais seguro. Chegar até o portão de embarque depende de acompanhar o bilhete de embarque, seja impresso ou no aplicativo, e escutar o aviso através dos autofalantes. A companhia está investindo cada vez mais em treinamentos em sua operação para acolhimento do cliente que chega aos aeroportos, disponibilizando Sala VIP, chamadas de *Lounge*, que dão acesso a benefícios como alimentação, salas de descansos, banhos e cafés. Clientes que possuem o programa de fidelidade têm acesso prioritário.

O voo e o entretenimento: a Gol Linhas Aéreas foi a primeira empresa brasileira a disponibilizar WI-FI a bordo, e nos últimos anos investiu em poltronas de couro ecológico com mais espaços entre as elas, chamadas de GOL+ Conforto, entretenimento a bordo através do Gol Online, que permite acessos a TV aberta e filmes. O cliente precisa baixar o aplicativo em seu celular e acessar o conteúdo. Para melhorar o atendimento, investe sempre na mudança dos uniformes dos tripulantes para que haja cada vez mais sinergia e conectividade com o cliente. O serviço de bordo traz cardápios com comidas quentes e lanches frios. Garantir que o cliente perceba o valor é sempre desafiador, e para isso cada vez mais se investe em divulgações sobre os serviços. A Companhia Gol investe em serviços de bordo à venda, também em cardápios para voos domésticos, oferecendo alimentos mais saudáveis. A venda desse serviço pode ser feita de maneira antecipada, com opções de bebidas, cafés. No serviço gratuito há cortesias nos voos nacionais e internacionais. A distribuição de snacks da marca Mãe Terra são gratuitos em voos domésticos, 100% orgânicos, com sabores brasileiros, como azeite de ervas, ingredientes integrais, considerando redução de sódio, optando por cardápio mais saudável.

A descida da aeronave: com a mudança no regulamento da Anac, resolução 400 (RESOLUÇÃO 400, 2016), é permitido que o cliente embarque com 10kg, em mãos, podendo levar a bagagem até a aeronave. Esse desafio está para todas as companhias aéreas: garantir que a experiência do cliente não seja prejudicada por desconfortos em voo com a necessidade de despachar bagagens e atendimento claro para o entendimento do cliente sobre o tamanho específico da mala. A Abear

(Associação Brasileira das Empresas Aéreas), em conjunto com as companhias aéreas, início em abril de 2019, a inspeção nos raios-x dos aeroportos sobre as dimensões garantindo o embarque dentro dos padrões das malas que podem subir até a aeronave, auxiliando no atendimento ao cliente por orientação. Durante o processo de descida da aeronave, é necessário que todos os clientes retirem suas bagagens e aguardem o processo de descida. Neste momento o piloto informa sobre a esteira para retirada das bagagens despachadas.

A retirada da bagagem: a companhia Gol Linhas Aéreas, informa a esteira para retirada da bagagem quando da descida da aeronave, e o cliente retira no próprio aeroporto. Quando há ocorrências de dano, extravio ou violação, o atendimento ocorre no *check-in*, no departamento chamado LL, em que o cliente abre uma ocorrência chamada RIB e aguarda o prazo determinado pela ANAC para informações. O cliente também contata a empresa através dos canais de atendimento. Há recompensas com milhas quando o cliente é prejudicado.

O desembarque: expectativas de encontrar a família ou chegar a uma reunião de negócios permite que este seja um momento de maior atenção. A Gol disponibiliza translado de ônibus entre aeroportos, por exemplo, no caso descida em Guarulhos, o cliente que reside em São Paulo pode usar os serviços.

O relacionamento: para entender se a experiência do cliente foi adequada, a companhia utiliza a metodologia no NPS, realizando pesquisa através de SMS e *e-mail*. Esse resultado é analisado internamente e através dele os serviços são aprimorados. O cliente tem canais de atendimento que podem manifestar a sua satisfação ou insatisfação em pós, durante de depois do voo, com medidores internos de reclamações e elogios. O programa de fidelidade também permite o acúmulo de milhas por voo voado, podendo fidelizar e permitindo que o cliente volte a voar pela companhia.

5 DESENVOLVIMENTO – PROPOSTA DE SOLUÇÃO

5.1 Canvas da proposta de valor aplicado à Gol

A base para aplicar a proposta de valor a Gol está vinculada aos valores da companhia que considera que todos podem voar. A empresa já embarcou em 19 anos mais de 489 milhões de passageiros, possui mais de 100 rotas domésticas e está sempre aliada a novas tecnologias. Criar uma experiência positiva e preditiva aos clientes baseado em avaliar as dores e ganhos dentro de toda a jornada do cliente, permite o alcance dos objetivos, gerando valor e eliminando as experiências negativas, com isso a proposta de valor avalia os serviços existentes e oferecidos pela Gol, melhorando a experiência do cliente nas etapas da jornada que mais afetam a sua satisfação.

Promover a satisfação do nosso cliente com perfil de alto valor e participantes do programa de fidelidade, nas categorias Diamante e Ouro, e cliente alto valor, por frequência nos voos, através de ações preditivas segmentadas com uma comunicação proativa e soluções tecnológicas que impactem positivamente a sua jornada.

De acordo com o relatório apresentado pela ANAC, em fevereiro de 2020, a tarifa média aérea doméstica foi de R$ 420,87, com aumento de 8% comparado ao ano de 2018. A tarifa média da GOL foi de R$ 404,63 para 397,70 no mesmo período comparado (ANAC, 2019). Com representatividade significativa na companhia e um ticket médio acima de R$ 400,00, os clientes que alcançam a categoria Diamante/Ouro e alto valor são considerados *premium* pela exigência nos serviços, praticidade, frequência nos voos e conhecedores da sua jornada para o embarque e decisões claras sobre o que esperam. Preferem a pontualidade e clareza nas informações, viajam para algum tipo de compromisso ou com a sua família. Disponibilidade de voo também é interessante para eles, devido aos compromissos – diferencial das áreas que fará a diferença na escolha da companhia. Apreciam o programa de fidelidade, por isso são clientes Diamante.

5.1.1 Persona

- Ensino médio completo ao Mestrado/Doutorado.
- Renda de 4 a 10 salários e até acima de 20 salários mínimos.
- Idade de 26 a 64 anos.
- Viaja sozinho ou com colegas de trabalho e ao menos 2 vezes por ano com a família.
- Viaja em média de 2 vezes a 11 vezes no mês.
- Utiliza transporte privado, táxi, aplicativos, veículo alugado ou transporte alternativo para chegar ao aeroporto.
- Viaja em sua maioria a negócio, mas utiliza os serviços para o lazer.
- Realiza *check-in* eletrônico e balcão Internet.
- Tem autonomia e conhece os aeroportos que frequenta.
- Faz viagens internacionais e nacionais.

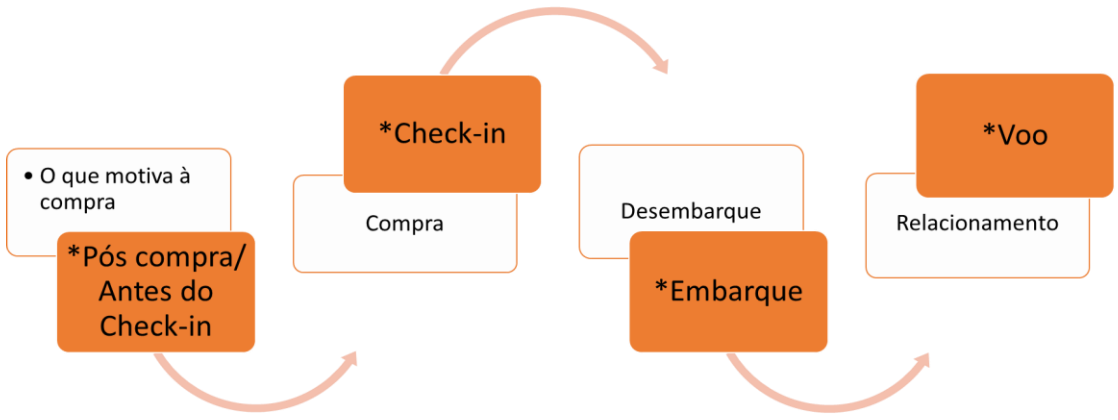
5.1.2 Modelo de proposta de valor

Para iniciar o mapa da proposta de valor, é necessário analisar potencialmente a necessidade dos clientes, com base em suas experiências, em pesquisas internas conforme a sua jornada, considerando a experiência do cliente frequente e do cliente com viagem a lazer, além de *brainstorming* com clientes da aviação.

A jornada do cliente para realização do *brainstorm* se faz nas seguintes etapas: o que motiva a compra, o processo de compra, pós-compra e antes do *check-in*, embarque, em voo, desembarque e relacionamento com o cliente.

Há quatro cenários relevantes para serem acompanhados: o processo de pós-compra, antes do *check-in*, o *check-in*, embarque e em voo (Figura 11).

Figura 11 – Jornada do Cliente



Fonte: Dados da pesquisa.

5.1.2.1 Pós-compra / antes do check-in

Processo de pós-compra antes do *check-in* por atrasos e cancelamentos de voo, além de acomodação em novo embarque, quando realizado pela companhia, trajeto, trânsito, até sua chegada ao aeroporto.

O passageiro, quando é impactado por atrasos ou cancelamento de voo, recebe um valor em milhas como compensatório, e é acomodado em outro voo mais próximo.

O cliente almeja que não haja atraso e nas poucas vezes que tiver que passar por essa experiência, que a comunicação seja transparente e chegue com antecedência necessária para replanejar sua atividade, se necessário, e que as melhores alternativas sejam oferecidas na palma da mão (celular).

Da mesma forma que o cliente não deseja passar pelas experiências anteriores (atraso e cancelamento), quando ocorrer alteração involuntária em seu voo, que ele saiba com antecedência suficiente para não impactar o planejamento de suas atividades, e que as melhores alternativas sejam oferecidas na palma da mão (celular).

Comunicação imediata da ocorrência, via aplicativo da Gol, informando horário previsto da decolagem, voos alternativos e oferta de benefícios compensatórios (pacote de WI-FI, serviço de bordo) e, por fim, opção de voo nas congêneres no horário agendado inicialmente. O aplicativo deverá possibilitar a escolha da alternativa

do cliente com apenas um toque na tela e confirmação através de senha pessoal.

Informar após o momento da compra, através do aplicativo da Gol, a estimativa de tempo até o aeroporto de embarque, considerando a média histórica de trânsito para o trajeto escolhido pelo passageiro. No dia do embarque alertar sobre imprevistos no trajeto e sugerir melhor rota e horário de partida.

5.1.2.2 Check-in

A etapa do *check-in* também foi mensurada, com possibilidades de ser feita de forma antecipada. Há um serviço de *selfie check-in*, Qr Code. O aplicativo para o cliente é necessário funcionar adequadamente para a utilização dos serviços, o autoatendimento, reduzindo filas no *check-in*. Outro ponto relevante é a pontualidade por conta dos compromissos, mesmo que sua viagem seja a lazer, estar no horário certo no destino faz a diferença, então agilidade no atendimento se faz necessário no despacho da bagagem, além de haver um funcionário por perto na necessidade de um auxílio.

Uma das maiores dores do cliente corporativo acontece no retorno de sua viagem, pois suas reuniões se estendem, o trânsito é incerto, há a preocupação de o voo estar ou não no horário e até mesmo a questão meteorológica. Esse cliente sente a necessidade de que a empresa o ajude a tomar decisões, exemplo: avisando se a malha está como prevista, onde está a aeronave dele, qual é o prefixo da aeronave, quantas vezes ele já viajou naquela aeronave.

Os clientes corporativos que viajam precisam de comodidade, precisam que a companhia aérea lhes ofereça um serviço preditivo, para que não tenham que se preocupar com a viagem. O aplicativo da GOL precisa atuar como uma assistente virtual que sugere as opções para ele tomar decisões, como sair mais cedo para pegar o primeiro voo, pois o tempo vai mudar e vai chover.

Esse assistente deve efetuar o *check-in*, verificar se ele tem bagagem, sugerir a alteração para um próximo voo, a compra do assento ou da refeição a bordo.

Chegando ao aeroporto, em caso de atraso ou cancelamento, o cliente precisa ser comunicado do motivo do atraso e receber alguns dados, como quantas vezes essa rota já atrasou, por qual motivo, como está a concorrência – o cliente gosta de dados, sente-se respeitado. Dependendo do perfil do cliente, já nesse momento explicar para ele o motivo do atraso e dar até explicações técnicas, talvez mesmo um

vídeo, uma mensagem do responsável técnico, uma interação. Até mesmo uma *live* dos “bastidores”. O aplicativo, como uma assistente pessoal, já deve perguntar se o cliente quer efetuar a alteração sem custo daquele voo e fazê-lo.

Caso não haja um novo voo para alteração e o cliente precise esperar, nos aeroportos onde não haja sala VIP, o cliente espera ter à sua disposição um espaço reservado próximo ao portão de embarque, com estrutura de internet, máquinas de café e bebida (pagas), e que ele seja avisado pelo aplicativo sobre a previsão de embarque e qual o portão de embarque, caso mude.

Informações constantes sobre o que está ocorrendo e uma mensagem do piloto, ou do coordenador da base, do CCO que está colocando a malha em ordem, cria uma proximidade entre o cliente e a equipe Gol e faz com que ele se sinta especial.

5.1.2.3 Chegada no fechamento do check-in

Outro ponto de dificuldade é quando o cliente chega e o *check-in* está fechando. O cliente vê o avião ainda embarcando, mas o *check-in* já está fechado. Clientes Diamantes precisam ser contatados pela GOL assistente para confirmar se eles irão chegar antes do fechamento do *check-in.* Para esses clientes, mediante a solicitação de um serviço especial, um colaborador da GOL pode aguardá-los no saguão para agilizar seu embarque. Será necessário negociar com as autoridades um acesso mais rápido pelo detector de metais, tudo mediante um custo adicional, inclusive de taxa de embarque diferenciada, pois o aeroporto providenciará uma logística diferenciada.

5.1.2.4 Check-in em condições normais

Check-in: o aplicativo para o cliente corporativo, especialmente o Diamante, é comum e não é preditivo. Esse cliente precisa que o aplicativo trabalhe para ele, que faça seu *check-in* automaticamente, que interaja como uma assistente, que busque caso algum assento de sua preferência tenha ficado vago, que compre a refeição que ele gosta,

O *check-in* por aplicativo precisa ser o principal produto para *check-in*, porém o cliente sente a necessidade de ter no ambiente um *lounge* exclusivo para ele, com uma identidade visual diferenciada, em que possa utilizar o Toten com comandos por

voz ou por calor (o futuro será evitar o toque), que interaja com ele, faça seu *check-in*, imprima sua etiqueta de bagagem e dê acesso a uma esteira rolante para depositar sua bagagem.

A experiência do Cliente Diamante no *check-in* no aeroporto deve ser rápida e praticamente imperceptível. Ele precisa chegar ao aeroporto com tudo pronto, todos os detalhes decididos, as informações atualizadas e, se houver despacho de bagagem, essa deve ser feita em um ambiente exclusivo, que tenha uma identidade visual e recursos tecnológicos que atendam a suas expectativas de agilidade, nenhum contato físico com telas e portas, e objetos que não sejam seus.

5.1.2.5 Embarque

Já durante o processo de embarque, muitas informações dependem da infraestrutura aeroportuária, em painéis, sinalizações. As informações precisas sobre o portão de embarque são fundamentais, principalmente quando há mudança de portão, sendo neste momento importante um auxílio por parte da companhia, principalmente quando, além da mudança de portão, recebe a notícia de que seu voo está cancelado e será necessária uma acomodação em outro horário ou outra companhia. Apenas funcionários falando no autofalante não é suficiente para a experiência desse cliente. As filas preferenciais também são apontadas neste estudo como fator relevante de organização. Nesse momento situações ocorrem, como solicitação de despacho de bagagem, por exemplo. A cordialidade dos funcionários pode fazer a diferença no atendimento com auxílio e direcionamento do cliente.

O processo de embarque é um dos mais esperados pelos passageiros na jornada do cliente, pois é a última etapa antes de iniciar o voo de fato. Sendo assim, discutiremos algumas propostas para melhorar a experiência do cliente viajando a negócio na GOL em algumas fases dessa etapa, com base nos pontos de melhoria apontados por uma pesquisa interna realizada pela companhia. Dentre elas, mudanças no portal de embarque, localização da sala de embarque, auxílio para o portão de embarque, raio X, filas, separação das filas durante o embarque, bagagem fora do padrão, auxílio dos colaboradores, cordialidade dos colaboradores, embarque remoto (ônibus), espaço no aeroporto e acomodação da sala de embarque.

A mudança de portão de embarque nos grandes aeroportos brasileiros é um procedimento muito frequente e que muitas vezes se torna uma grande dor na jornada

do cliente, pois, se ele não estiver atento, pode perder até o seu voo. Nesse contexto, a proposta deste trabalho é desenvolver uma interface entre o aplicativo da companhia e o painel do aeroporto com *update* instantâneo conforme mudança de portão. De acordo com a mudança o passageiro receberá um *pop-out* no celular informando essa mudança e apontando o novo portão de embarque.

Outro aspecto levantado na pesquisa com grande ênfase foi achar a sala de embarque. Todos nós sabemos que, devido à infraestrutura aeroportuária deficiente do país, frequentemente isso é um problema de quem está passando pelos aeroportos brasileiros, sendo assim, a proposta deste trabalho é inserir no aplicativo da companhia os mapas dos aeroportos brasileiros, o que facilitará a locomoção do passageiro viajando a negócio até a sala de embarque, criando no aplicativo uma função "encontre a sala de embarque", em que o passageiro seria levado até sua sala de embarque.

O embarque remoto é um outro fator que incomoda bastante o passageiro Diamante, porém, devido à infraestrutura aeroportuária brasileira, sabemos que ele vai ocorrer em qualquer que seja o aeroporto, sendo ele de pequeno porte e/ou de grande porte. Sendo assim, a proposta deste trabalho é promover uma experiência melhor para esse passageiro ao realizar o embarque remoto. Nossa proposta é criar um ônibus exclusivo para passageiro Diamante, fazendo com que ele receba um atendimento personalizado e exclusivo.

O raio-X dos aeroportos brasileiros é um outro problema bastante frequente apontado pelos passageiros viajando a negócios, pois não existe uma padronização entre os aeroportos brasileiros, o que acaba atrasando e tornando essa fase uma das problemáticas do embarque. Sendo assim, a proposta deste trabalho é orientar o passageiro a chegar mais cedo no raio X com antecedência de 30 minutos ao horário de embarque do seu voo, para que seu embarque não seja afetado. Essa orientação seria enviada por mensagem de texto no celular cadastrado durante a compra da passagem.

A fila propriamente dita e a separação das filas durante o processo de embarque é um outro problema que incomoda muito o passageiro viajando a negócios. Sendo assim, a proposta deste trabalho é criar uma fila exclusiva para o passageiro Diamante, que será separada da fila de prioridades por lei. Além disso nossa proposta é que o embarque desse nicho de passageiros seja ainda o primeiro a se iniciar, promovendo a ele uma boa experiência no tocante a filas, que é um grande

trauma para esse passageiro que usa o tempo dentro da aeronave pra trabalhar também.

A partir da resolução 400 da Anac no que se refere a transporte de bagagem a bordo, um grande problema enfrentado pelas companhias aéreas brasileiras é o transporte de bagagem fora do padrão a bordo, o que acaba atrasando o embarque e, por consequência, o voo, deixando o passageiro Diamante descontente, pois para ele o tempo é escasso e extremamente precioso. A proposta deste trabalho é iniciar a cobrança das bagagens fora do padrão no portão de embarque previamente ao horário de embarque como forma de educar os passageiros a levar somente o permitido e em respeito aos passageiros que respeitam o padrão, dando mais valor ao tempo do passageiro Diamante e não atrasando o voo.

Auxílio e cordialidade dos colaboradores Gol são dois problemas que apareceram separadamente e serão tratados em conjunto, pois ambos têm vertentes próximas. Sendo assim, em tratativa a esses problemas será coordenada junto ao pessoal de aeroportos a criação de treinamentos apropriados, um específico para atendimento dos passageiros com um viés de padronização entre os aeroportos, tornando assim a comunicação mais uniforme e clara voltado para a empatia. Além desse, um outro treinamento voltado para a cordialidade, cuja intenção é tornar os colaboradores da linha de frente mais cordiais, fator muito considerado pelos passageiros de modo geral.

Por fim, outros dois aspectos que incomodam muito o passageiro Diamante durante o processo de embarque é o espaço no aeroporto e a acomodação da sala de embarque. Para o primeiro entendemos que necessita haver um investimento maior nos aeroportos por parte da iniciativa privada e governos federais e estaduais, e isso se torna de alta complexidade de resolução por parte da companhia aérea. Mesmo assim levaremos o problema ao pessoal de aeroportos para que eles possam tratar dele junto aos órgãos competentes; já para o segundo item, como ele é em teoria mais simples de se resolver, o levaremos também para o pessoal de aeroportos para tratativa junto aos aeroportos. Porém, para esse entendemos que podemos trabalhar junto às companhias congêneres alguma forma de atuar nessa frente em modelo de parceria com doação de mais assentos, para que os passageiros fiquem mais bem acomodados, melhorando a experiência do cliente.

5.1.2.6 Em voo

Quanto ao voo, a relevância está entre o espaço das malas, WI-FI, comissários, comunicação a bordo, acessórios para acesso ao entretenimento, reconhecimento do passageiro, serviços exclusivos, filas para descer ou entrar na aeronave. A companhia aérea fornece entretenimento a bordo, com TV, através do uso do WI-FI, em uma plataforma que permite o acesso a séries e filmes, além de um serviço de bordo, segmentado para o cliente da ponte área e demais rotas, com alimentos quentes e frios. Há serviço gratuito e serviços de bordo pagos.

O passageiro não encontra espaço para acomodar as malas, tem preferência por entretenimentos *on-line* não segmentados ainda, prefere um atendimento personalizado com reconhecimento da sua categoria, serviços exclusivos, prioridade para retirada de malas e acompanhamento até o desembarque.

Uma alternativa para auxiliar os clientes pode estar relacionado a pacotes exclusivos para cliente de alto valor (Diamante) de acordo com a necessidade e gosto da família: personalização do atendimento através do tablet de reconhecimento por assento, informações através do entretenimento a bordo para os serviços disponíveis para o cliente (identificador), prioridade na saída também da aeronave com informativo de retirada da bagagem no atendimento exclusivo. Além disso, segmentar o pacote de dados desse cliente e seu entretenimento a bordo; fornecer-lhe venda de fone de ouvidos, ofertar compra de BOB via canal de entretenimento no momento do voo, com informação através do tablet do comissário, informativo no canal exclusivo desse cliente de onde pode retirar a mala (ter um colaborador para a entrega). Criar banco de dados com as suas solicitações.

Pode-se ainda agilizar as necessidades do cliente conhecendo antecipadamente seu perfil e suas necessidades em voo; proporcionar informações preditivas e reconhecer as suas necessidades e as da sua família; prioridade nas filas na entrada da aeronave e no recebimento para retirada da bagagem; aumentar o indicador de NPS do cliente de alto valor; reconhecer o cliente por ter vários embarques na companhia e ter usado os serviços.

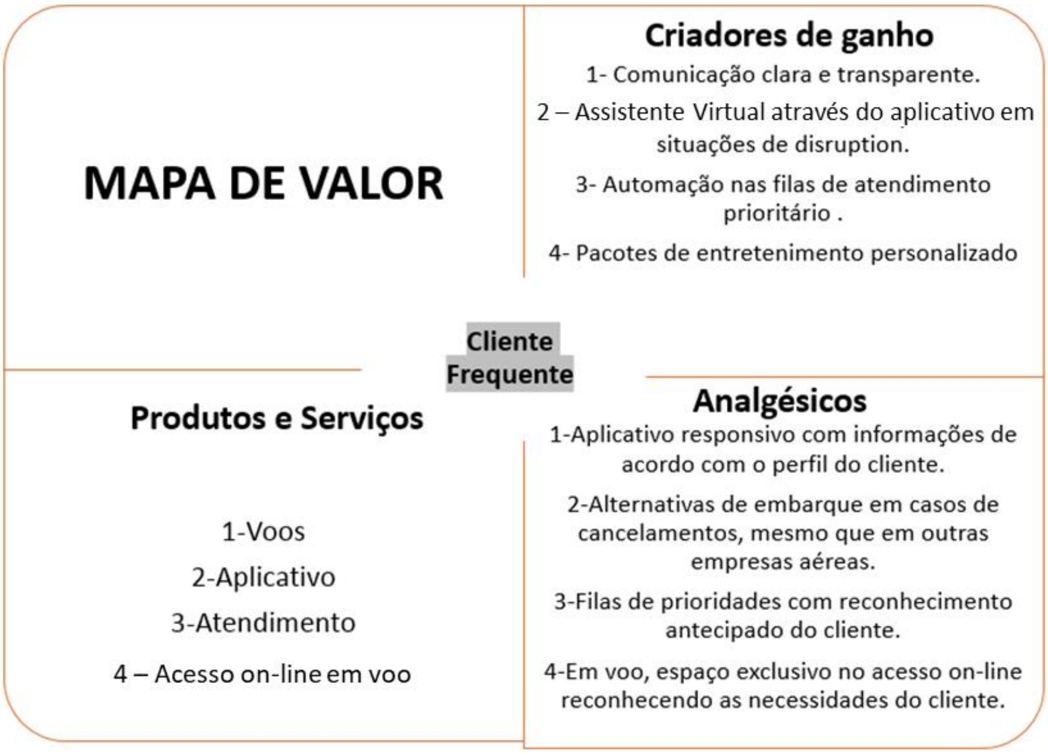
5.1.2.7 O Mapa de valor aplicado à categoria Diamante / Ouro e cliente alto valor Gol

O mapa de valor é baseado nas análises realizadas nas pesquisas internas e

experiências do clientes, nas quatro etapadas selecionadas para trabalhar a jornada do cliente, pós-compra/antes do *check-in*, o *check-in*, embarque e voo.

Para desenvolver o mapa de valor, selecionamos todas as percepções do cliente e oportunidades de atingir o objetivo do cliente de ter experiências completas através de um relacionamento preditivo e com informações antecipadas a suas necessidades (Figuras 12, 13).

Figura 12 – Mapa de Valor



Fonte: Elaborada pelos autores.

Figura 13 – Perfil do Cliente



Fonte: Elaborada pelos autores.

Produtos e Serviços: construir uma experiência única e diferenciada no uso do aplicativo Gol, de forma personalizada, ao se antecipar às necessidades do cliente, de acordo com o seu perfil. Um atendimento exclusivo em todos os momentos que forem necessários para resolver situações que podem ocorrer durante o embarque, usando tecnologia para análise preditiva. Serviços diferenciados em voo e exclusivo, com base em dados fornecidos pelo cliente, prevendo o comportamento futuro. Adotar um sistema Big Data Analytics para automatizar as atividades com precisão nas informações, através de integrações, sem deixar de perder o ciclo de vida de cada cliente.

Criadores de ganho: com informações fornecidas pelo cliente e garantia de aceite através da Lei de proteção de dados em que o cliente autorize por consentimento, mantendo o respeito à privacidade. Uma comunicação transparente está vinculada a deixar claras para o cliente durante o processo de embarque situações de cancelamento e atrasos de voos, garantindo assistência material antecipada e atendimento no caso de alteração de voo, o que permite uma resolução

rápida em momentos de contingências nos aeroportos, permitindo que o cliente tenha autonomias. Um entretenimento exclusivo que garanta conforto e comodidade durante o voo.

Analgésicos para as dores: criar um produto diferenciado que gere valor ao cliente e reconhecimento da sua frequência, através de um aplicativo responsivo, que identifica quem é o passageiro e direciona o andamento do seu embarque de acordo com o seu perfil por dados fornecidos pelo próprio cliente, permitindo experiências diferenciadas e serviços exclusivos. O cliente receberá auxílio durante o trânsito, com sistema de rotas até a chegada ao aeroporto, serviços fornecidos nesse trajeto, no casos de atraso de voo e cancelamento, filas de atendimento, direcionamento e atendimento exclusivo digital em caso de dúvidas, clareza no direcionamento ao portão de embarque, por mapa de localização em grandes aeroportos, assistência material disponível no pacote fornecido em caso de situações adversas. Durante o voo, ao ser reconhecido, terá serviços exclusivos de pacotes diferenciados de acesso a entretenimento, atendimento e serviço de bordo.

5.2 O modelo das quatro ações do Oceano Azul

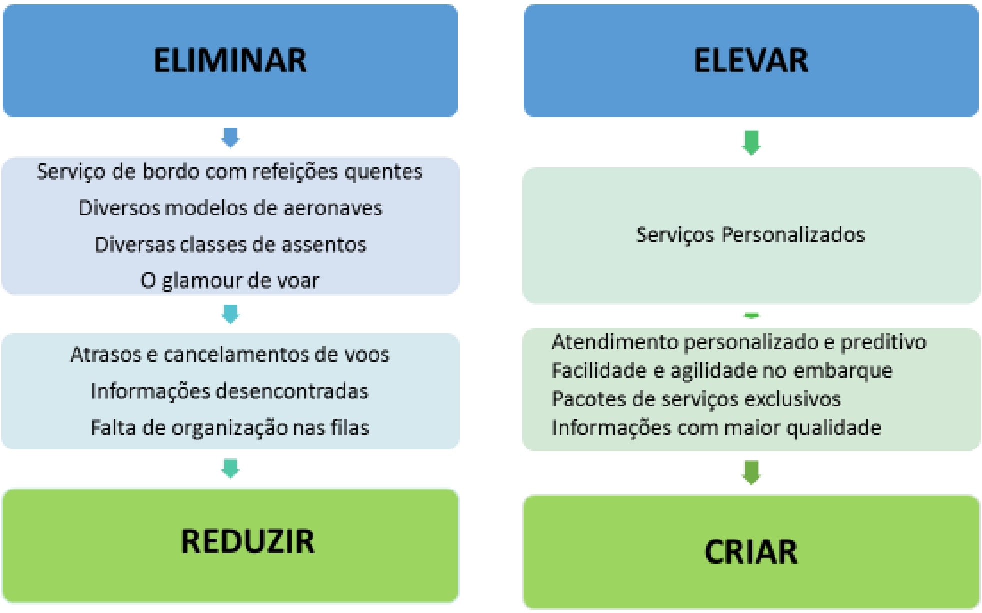
Segundo Kim e Mauborgne (2005), o conceito de exploração de novos mercados pode ser encontrado no “modelo das quatro estações”, que permite abrangência maior que apenas desenhar estratégias inovadoras para as empresas. Contudo, essa ferramenta tem por princípio a seguinte filosofia: se uma empresa ou alguém deseja alcançar uma curva de valor mais apropriada para um dado negócio, é necessário que se faça uma reflexão sobre o que ela deve reduzir, o que ela deve aumentar, o que ela deve eliminar e o que ela deve criar em suas atividades para chegar a uma nova curva de valor. Sendo assim, demonstraremos esse modelo à luz de promover maior satisfação para o cliente de alto valor de uma companhia aérea brasileira.

5.2.1 Modelo das quatro ações aplicado à GOL

Conforme contextualizamos anteriormente e remetendo a um dos pilares do modelo de negócio da Gol de ser a primeira para todos e democratizar o transporte aéreo no Brasil, criamos o modelo das quatro ações nesse viés, buscando eliminar

atributos considerados indispensáveis para o setor, como refeições quentes. Ainda nesse contexto, nossa proposta é reduzir alguns atributos e trazê-los abaixo dos padrões do setor aéreo brasileiro, que são causadores de dores nos passageiros de alto valor da Gol, como atraso e cancelamentos de voo. Dando continuidade, com o intuito de elevar os padrões oferecidos pelo setor, criaremos serviços personalizados e atributos nunca oferecidos no mercado aéreo brasileiro, por exemplo, atendimento personalizado e preditivo. Na Figura 14 será mostrado o modelo das quatro estações aplicados à Gol em sua forma completa.

Figura 14 – Quatro estações aplicadas à Gol

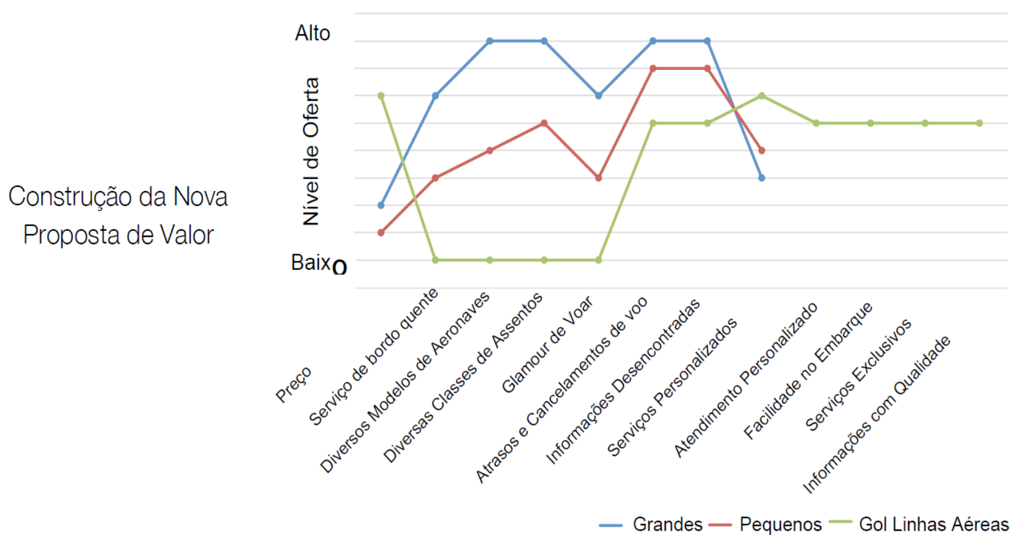


Fonte: Elaborada pelos autores.

5.2.2 A diferenciação da Gol Linhas Aéreas

No Gráfico 15, será apresentada uma nova proposta de valor.

Gráfico 15 – Construção da nova proposta de valor

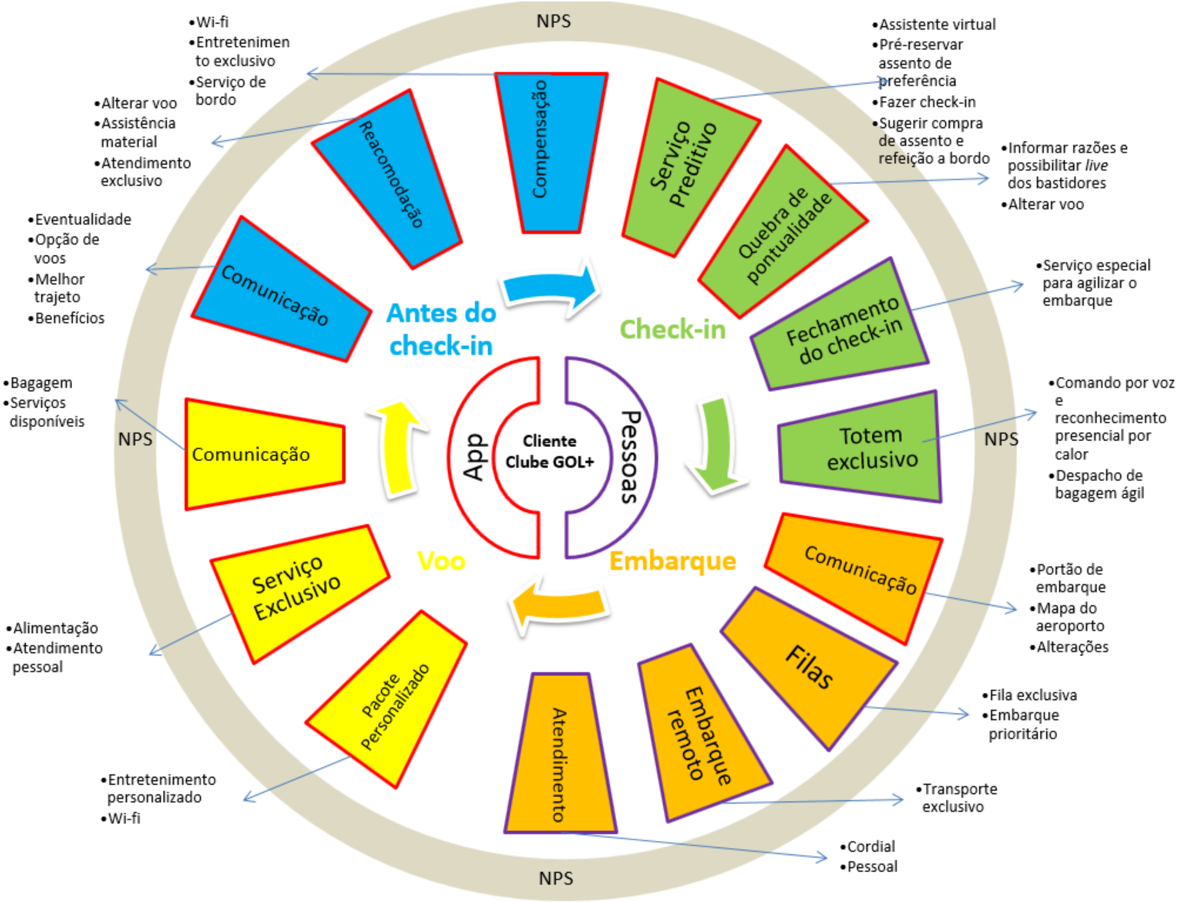


Fonte: Elaborado pelos autores.

5.2.3 Framework – Modelo de proposta de valor Gol

O modelo considera como vetor central a jornada do cliente, desdobrada nas etapas denominadas antes do *check-in*, *check-in*, embarque e voo. Sustentando as iniciativas para a geração de valor estão duas frentes centrais: tecnologia e pessoas. A tecnologia será aplicada através da incorporação de novas ferramentas no aplicativo Gol, possibilitando aos clientes elegíveis uma assistente virtual que lhes manterá atualizados sobre seu voo, condições dos aeroportos, condições do trânsito em seu trajeto até o aeroporto e cuidará para que seu *check-in* sempre possa ser feito com antecedência e em seu assento de preferência. Por essa tecnologia preditiva, quanto maior o uso, maior preciso será o *software*, combinado com as respostas que os próprios clientes fornecerem no cadastro. Pessoas representam iniciativas de relacionamento e atendimento nos aeroportos e em voo, com base em treinamento constante e time dedicado aos clientes elegíveis ao atendimento especial (Figura 15).

Figura 15 – Modelo de proposta de valor Gol



Fonte: Elaborada pelos autores.

O modelo foi desenvolvido com o objetivo de promover a satisfação do cliente de alto valor, através de ações sustentadas pela tecnologia preditiva e comunicação proativa que impactem positivamente sua jornada.

A proposta tem o cliente no centro de todas as ações e iniciativas e busca satisfazer as necessidades e anseios dos clientes participantes do Clube GOL +.

Para participar, o cliente deve acessar o aplicativo da Gol e fornecer dados pessoais, além de responder a perguntas sobre suas preferências e necessidades em voo (criação de banco de dados).

Elegíveis ao Clube GOL +: clientes Diamante e Ouro do programa de milhas da GOL Linhas Aéreas.

Elegíveis ao clube com pagamento de taxa de adesão: cliente com mais de 11 trechos voados no mês pela companhia aérea e com ticket médio acima de R$400,00.

As ações e iniciativas que o modelo apresenta nas quatro principais etapas da jornada do cliente são:

- **Antes do voo**: alteração de voo em caso de atraso por trânsito, preferência na marcação de assentos, isenção em franquia de bagagens acima de 11 trechos usados no mês, atendimento exclusivo e prioritários nas centrais de atendimento.
- ***Check-in***: prioridade na fila de atendimento, acionamento via aplicativo com sinalização do portão de embarque, assistência especial com *voucher* alimentação virtual em caso de atraso de voo, atendimento exclusivo e prioritário nos canais de atendimento.
- **Embarque**: prioridade nas filas, prioridade de retirada de bagagem, entrega de bagagem em domicílio, atendimento personalizado.
- **Voo:** pacote de entretenimento exclusivo, serviço de bordo solicitado via sistema em voo, sem acionamento humano, apenas para a entrega do produto, atendimento personalizado.

O modelo também propõe que seja aplicada a pesquisa de satisfação com o método *Net Promoter Score* (NPS) de forma *just in time,* ou seja, aplicada ao final de cada etapa da etapa da jornada pelo app, possibilitando reverter uma experiência negativa da etapa anterior na próxima e oferecer recompensas para aumentar a satisfação do cliente.

5.3 Análise de viabilidade para o Modelo

A análise a seguir tem o propósito de demonstrar a viabilidade operacional e estratégica de um modelo de solução proposta para oferecer uma experiência diferenciada a um nicho de clientes frequentes e que pela característica de sua viagem demandam um atendimento proativo e personalizado, comprovando o compromisso da GOL de criar um relacionamento duradouro com seus clientes.

5.3.1 Viabilidade Operacional

O projeto consiste no ponto de vista tecnológico em construir o perfil de cada passageiro “target” e suas preferências com o objetivo de oferecer-lhe soluções preditivas por meio de aplicativo, utilizando e aprimorando recursos que já estão desenvolvidos na companhia.

O perfil de cada cliente, suas predileções, perfil de compra, rotinas de viagem, padrão de atrasos ou cancelamentos que o impactaram, serviços utilizados, experiências com a empresa em diversos pontos de contato, eventuais problemas, satisfações, reclamações, diversidade de eventos ocorridos com seu voo são informações que já ficam registradas nos diversos sistemas *core* independentes, que a GOL possui atualmente.

Um serviço que seja capaz de reunir os dados em uma base única já foi desenvolvido e possui planejamento para a integração com os sistemas *core* de modo faseado, portanto, ações e projetos que aproveitem seu potencial são oportunos e contribuem para maximizar os investimentos previamente efetuados.

Essa base única poderá ser enriquecida, mediante a aprovação do cliente, com informações resultantes de sua participação nas redes sociais, nos serviços que adquire e nas informações com as quais concordará compartilhar com a companhia aérea.

O aplicativo da Gol foi em 2018 alterado e construído para permitir “up grades” à medida que projetos voltados à interação evoluam na empresa, portanto novas versões estão previstas, e seu desenvolvimento é de domínio da equipe interna, que integra o CAD (Centro Ágil de Desenvolvimento).

No que diz respeito a servidores, conectividade e segurança da informação, a Gol nos últimos anos também investiu de modo significativo e possui estruturas que podem ser ampliadas, inclusive com opções secundárias, que permitam a operação normal em caso de interrupções ou falhas nos servidores principais.

Do ponto de vista da operação, todas as áreas da empresa vêm trabalhando de modo transversal, o que permite que os processos operacionais decorrentes da iniciativa proposta neste projeto possam ser planejados e executados de modo colaborativo e eficiente. Alguns pontos de contato com o cliente poderão ser substituídos pelo autoatendimento e por um atendimento exclusivo e dedicado a determinados clientes e situações; por outro lado, haverá a abertura de espaço para pequenas gentilezas e contato mais humanizado em momentos que gerem experiência positiva e recordações agradáveis.

O consumidor, por sua vez, está cada vez mais acostumado com mudanças e buscando soluções que facilitem sua vida, seja ele um *Millenium* ou de outras gerações. Empresas de referência demonstram que a tecnologia preditiva e o uso de

assistentes por meio de inteligência artificial têm se tornado um modo de garantir maior disponibilidade, conectividade e proximidade com o público consumidor.

Aliando à rica base de dados, a possibilidade de desenvolvê-la com baixo custo, a robustez adquirida em seus processos e sistemas, o negócio transporte aéreo – que por si já é complexo – e clientes ávidos por soluções, o projeto se mostra viável tecnologicamente, tendo em vista o exposto, o projeto possui bases sólidas para sua construção do ponto de vista técnico e possui recursos humanos e processos capazes de fazer chegar ao cliente o serviço condizente com a proposta de valor, evidenciando assim a sua viabilidade técnica e operacional.

5.3.2 Viabilidade Estratégica

A Gol desde sua concepção é uma empresa voltada para a tecnologia, como modo de maximizar seu lucro com processos inteligentes ao mesmo tempo que maximiza a satisfação do cliente.

A Gol nasceu com o propósito de democratizar o transporte aéreo e permitir a milhões de brasileiros viajar pela primeira vez.

Ao longo dos anos o propósito foi se consolidando e foi crescendo o desejo de ser "a primeira para todos", abrangendo todos os públicos de lazer, corporativo, empreendedores, jovens, adultos, idosos, com o desafio de manter-se como uma das empresas de mais baixo custo do mercado da aviação internacional.

A Gol escolhe ser a primeira para todos oferecendo diversas opções de tarifas e serviços, que dão liberdade ao cliente de escolher aquilo que deseja e assim direcionar seus esforços de compra. Desta maneira, o cliente que não precise de produtos ou facilidades não paga por eles embutidos no preço da passagem.

Este projeto propõe que os nichos de clientes que valorizam serviços e que viajam com frequência possam contar com uma experiência diferenciada, sem onerar o valor final da passagem e sem prejuízo para os demais nichos de viajantes, mantendo, assim, seu propósito de ser "a primeira para todos".

A experiência proporcionada ao cliente com o modelo proposto, desde o seu trajeto ao aeroporto até a decisão por sua próxima compra, visa ao foco central da empresa, que é o cliente. Buscar entender o contexto de sua viagem, sugerir ações, acelerar suas decisões, disponibilizar soluções responsáveis e de acordo com a legislação, disponibilizar atendimento personalizado e comunicação assertivas,

interagir são os meios pelos quais a empresa buscará a fidelização e associação da marca a experiências confiáveis.

Os objetivos estratégicos da empresa, no que dizem respeito ao cliente, buscam apresentar crescimento em seu índice de satisfação, seu reconhecimento como a companhia aérea mais fácil e eficiente em toda a jornada, e ser referência em canais digitais na venda, autoatendimento e relacionamento. Esses requisitos, sempre que atingidos, devem ser mantidos e ampliados, tarefa que exige dedicação constante, novas ideias, aprimoramento e ampliação para satisfazer os clientes de maior valor.

Além dos objetivos voltados ao cliente como centro também estão os de manter-se com uma das empresas de menor custo no mercado da aviação internacional. Por esse motivo, preza pelos projetos que conecte a empresa a cada nicho de clientes e que utiliza a inteligência para oferecer opções que encantem, mas que não onerem a operação e nem por consequência o preço da passagem para os clientes que demandam baixo preço.

Mesmo com o passar dos anos, o propósito de democratização das viagens faz parte do sangue laranja de cada colaborador da empresa, é parte da cultura da GOL. Por esse motivo, ser a primeira para todos envolve implantar projetos e diretrizes adaptáveis a cada um, seja surpreendendo um cliente que viaja a negócios com ações de encantamento ou oferecendo passagem acessível para um filho que economiza cada centavo para poder visitar os pais.

O modelo proposto se mostra aderente aos valores retratados, os quais sustentam a Gol, movem seus colaboradores e reforçam a confiança do acionista, por esse motivo, se mostra viável estrategicamente.

5.3.3 Estudo de viabilidade Financeira

O estudo de viabilidade é o exame de um projeto a ser executado a fim de verificar sua justificativa, tomando-se em consideração os aspectos jurídicos, administrativos, comerciais, técnicos e financeiros.

5.3.3.1 *Projeção de Investimento*

Em situações de *disruption* ou para oferecer soluções e produtos exclusivos aos clientes de alto valor, será necessário investimento em tecnologia em todos os canais de relacionamento, seja para oferecer facilidades no *check-in* e desembarque, seja para oferecer produtos exclusivos a bordo das aeronaves. Será necessário segmentar esse cliente, oferecendo-lhe acessos digitais exclusivos. Em vista disso, a Tabela 4 elenca custos estimados para o desenvolvimento dessas tecnologias.

5.3.3.2 *Projeção de Receita*

Tabela 4 – Investimentos necessários

Descrição dos investimentos necessários	jun/21 R$	jul/21 R$	ago/21 R$	set/21 R$	out/21 R$	nov/21 R$	dez/21 R$	Total R$
Hardware - Aluguel de servidor para hospedagem do aplicativo		750	750	750	750	750	750	4.500,00
Hardware - Aluguel de equipamentos para P&D	400	400	400	400	400	400	400	2.800,00
Software - Desenvolvedores (80 horas/mês)	7.680	7.680	7.680	7.680	7.680	7.680	7.680	53.760,00
Software - Certificações e custos de publicação (Apple Store $ Google Play)		-	-	2.000,00	-	734,18		2.734,18
Custos para o desenvolvimento da compatibilização IOS e Android	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00		13.200,00
Custos diversos realização/implementação do aplicativo	955	755	860	933,42	860	860	860	6.083,42
Total do orçamento	**11.235,00**	**11.785,00**	**11.890,00**	**13.963,42**	**11.890,00**	**12.624,18**	**9.690,00**	**83.077,60**

Fonte: Elaborada pelos autores.

Após visualizar os custos, é necessário identificar receitas advindas de novos entrantes que irão adquirir o produto, bem como uma perspectiva da quantidade desses entrantes, que irão permitir a geração de receita através do pagamento de uma assinatura com cartão de crédito. A Tabela 5 identifica o número desses novos clientes bem como a receita por eles gerada.

Tabela 5 – Investimentos necessários

	jan/22	fev/22	mar/22	abr/22	mai/22	jun/22	jul/22	Total
Adesão de Clientes Diamante	2.000	2.000	2.000	3.000	3.000	5.000	5.000	22.000
	R$ 20.000	R$ 20.000	R$ 20.000	R$ 30.000	R$30.000	R$50.000	R$50.000	R$220.000
Adesão de Clientes Ouro	3.000	2.000	2.000	3.000	3.000	3.000	5.000	21.000
	R$ 30.000	R$ 20.000	R$ 20.000	R$ 30.000	R$30.000	R$ 30.000	R$50.000	R$210.000
Adesão Total	5.000	4.000	4.000	6.000	6.000	8.000	10.000	43.000
	R$ 50.000	R$ 40.000,	R$ 40.000	R$ 60.000	R$ 60.000	R$ 80.000	R$100.000	R$430.000

Fonte: Elaborada pelos autores.

5.3.3.3 Análise de Viabilidade Financeira

Tendo identificados os custos e as possibilidades de receita, na Tabela 6 calcula-se o resultado que o modelo permitirá à organização.

Tabela 6 – Resultado para a organização (em R$)

	jun/21	jul/21	ago/21	set/21	out/21	nov/21	dez/21	jan/22	fev/22	mar/22	abr/22	mai/22	jun/22	jul/22	Total
Custos	11.235	11.785	11.890	13.963	11.890	12.624	9.690	-	-	-	-	-	-	-	83.078
Receitas	-	-	-	-	-	-	-	50.000	40.000	40.000	60.000	60.000	80.000	100.000	430.000
Resultado	-11.235	-11.785	-11.890	-13.963	-11.890	-12.624	-9.690	50.000	40.000	40.000	60.000	60.000	80.000	100.000	346.922

Fonte: Elaborada pelos autores.

5.3.3.4 *Payback*

O *payback* do projeto será de 2 meses

De maneira bem básica, *payback* é um indicador que dá a informação (em tempo) de quando se terá o retorno do investimento. Ou seja, em quanto tempo aquele dinheiro que foi investido retornará para o bolso do investidor.

A análise financeira do modelo proposto mostra-se muito promissora, pois se trata de um investimento baixo, *payback* curto e voltado a um nicho de clientes, que é responsável por 50% das receitas da organização.

5.4 Plano de Implementação

Tendo definidos os objetivos do modelo proposto, alinhados com a cultura organizacional da Gol, o projeto será submetido à área de PMO para análise e possível aprovação.

Se aprovado, sua implantação será feita através do modelo Ágil. Cruz- Fabio (2018) afirma que esse modelo é relativamente novo, divulgado em fevereiro de 2001. 17 profissionais de métodos de desenvolvimento se reuniram para discutir o tema e chegaram a um consenso mútuo, criando esse modelo chamado “ágil” e também um manifesto com princípios e valores que dariam origem e serviriam de base para o gerenciamento de projetos mais eficazes e eficientes.

A implementação do projeto demandará uma equipe multidisciplinar, com profissionais de Ti, Marketing, Atendimento ao Cliente e Produtos.

Após a formação da equipe, definiremos a fase de implementação do modelo proposto, que deverá ter como prioridade a satisfação do cliente por meio de entregas de valor contínuas e rápidas.

O modelo deverá ser contínuo, pois não se trata da entrega de um único produto, mas de uma solução que continuamente identifica necessidades de problemas dos clientes e realiza entregas frequentes (do produto ou serviço) no menor período de tempo possível assim como elimina o máximo de esforços que não geram valor ao produto, pois a simplicidade é fundamental. Durante a elaboração e implantação do projeto ocorrerão reuniões semanais para análise de cronograma, entregas e integração da equipe.

O cronograma seguinte indica a data-limite para entrega do modelo em produção:

Etapa 1 – idealização	Abril /2020
Etapa 2 – Início do desenvolvimento	Julho /2021
Etapa 3 – Início dos testes	Out / 2021
Etapa 4 – Implementação	Nov /2021

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 Resumo executivo

As organizações atualmente precisam ter um diferencial competitivo, entendendo as necessidades do consumidor, e com isso convertendo a satisfação em receitas. Entender toda a jornada do cliente auxilia na compreensão e no estímulo à adesão aos produtos e a serviços de forma eficiente.

O sucesso da organização está em mapear de forma estratégica o caminho do consumidor, visando ao futuro dos negócios, assertividade nas decisões e controle relacionado os custos obtidos.

O Customer Journey demanda ações específicas e bem estruturadas, com equipe alinhada aos conceitos da organização para que a jornada seja completa.

Para o projeto criado para a GOL, mapear todos os pontos da jornada do cliente nos trouxe uma relevante percepção de que ainda há necessidade de um valor agregado ao seu dia a dia durante o processo de embarque, considerando suas dores e necessidades com uma atuação de forma preditiva e completa.

Agregamos valores à ferramenta de aplicativo da companhia e consideramos um valor competitivo na criação do clube GOL+, um diferencial que atende às necessidades que foram identificadas nas pesquisas realizadas da jornada do cliente GOL, de forma atrativa para o consumidor, e um gerador de receitas.

O percentual de clientes que será beneficiado nas correções das dores identificadas na jornada nos permite alavancar os resultados da companhia, melhorar e ampliar indicadores de NPS. Um exemplo que permitirá ajustes em todo o caminho percorrido pelos clientes GOL.

Este estudo busca responder à pergunta-problema centro deste trabalho: *Como promover a experiência do cliente e a geração de valor para os clientes da Gol Linhas Aéreas*? O ponto central será analisar quais são os problemas usualmente encontrados, quais são as dores que os clientes sentem durante sua jornada, quais são os desejos desses clientes e de que forma satisfazer esses anseios. Com base nesse mapeamento, examinar se há espaço para elaboração de iniciativas que promovam evolução significativa na experiência desses clientes do transporte aéreo

e se essas ações resultam em geração de valor para a empresa selecionada para o foco do estudo.

Este trabalho teve como objetivo geral desenvolver uma proposta de valor mapeando a jornada do cliente na empresa GOL e recomendando iniciativas específicas que aumentem a percepção de valor na experiência dos clientes, resultando na construção de diferenciais competitivos. Essa empresa foi escolhida uma vez que todos os autores trabalhavam nela na época da construção deste estudo, facilitando assim o acesso às suas informações de processos e políticas e possibilitando que as iniciativas sejam colocadas em prática.

6.2 Considerações Finais

Com a proposta apresentada, entendemos que a experiência do cliente Gol se torna completa, considerando que um número considerável será atendido de forma preditiva, além de participarem de um seletivo clube de participantes que agrega valor à sua jornada e experiência nos voos. Serviços exclusivos valorizam o relacionamento com o cliente e permitem que ele se sinta valorizado e reconhecido através da excelência.

Especificamente, este estudo terá como centro mapear a jornada do cliente envolvendo os serviços de transporte aéreo de passageiros antes, durante e depois do voo, analisar a percepção dos clientes sobre cada uma das etapas da sua jornada e avaliar pesquisas de satisfação com relação aos serviços prestados e sua conexão com a jornada do cliente na Gol. Também levantar práticas de sucesso em relação à geração de experiências positivas e à construção de valor para os clientes, e através da análise do conjunto dessas informações, propor um modelo de proposta de valor que possibilite a construção de experiências positivas em toda a jornada do cliente na Gol Linhas Aéreas. Por fim, elaborar análise de viabilidade deste modelo com cronograma e orçamento de implementação.

Recomenda-se ampla divulgação aos clientes sobre a proposta de valor clube GOL+, além de incentivos via ações de marketing para que possamos ter maior adesão, permitir a manutenção e acompanhamento do banco de dados dos clientes para que haja inovação e correta segmentação dos serviços atendendo à necessidade do cliente Gol.

O custo do projeto atende a orçamentos internos e traz retorno em 2 meses

após a implantação. A implantação ocorrerá em 2021, considerando o cenário atual da aviação, ocasionado por uma pandemia mundial COVID-19.

Entender a jornada do cliente na Gol Linhas Aéreas nos permitiu aprofundar de forma clara nas necessidades do cliente na companhia. O time que desenvolveu o projeto é formado por colaboradores de áreas de relacionamento com o cliente, área comercial, financeiro, manutenção e área fiscal, o que nos permitiu ter visões amplas de todos os cenários e impactos positivos para o cliente.

Trocas de experiências e conhecimento sobre o momento da companhia foi fundamental para que este projeto pudesse ser construído. A empatia de nos colocar lugar do cliente nos ajudará a transformar a Jornada.

Agradecemos à Diretoria de Produtos e Experiência do cliente da companhia que está acompanhando o desenvolvimento do projeto.

REFERÊNCIAS

ADAPTIVE. **Como gerar valor ao cliente de forma vencedora**. 2018. Disponível em: <https://adaptive.com.br/como-gerar-valor-ao-cliente-de-forma-vencedora>

ADMINISTRADORES.COM. **Como criar valor para o cliente.** 2011. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/como-criar-valor-para-o-cliente>

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA). Board Approves New Marketing Definition. **MarketingNews**. 1985. p. 1.

ANAC. Agência Nacional de Aviação Civil. **Notícias**. 2019. Disponível em: <https://www.ANAC.gov.br/noticias/2019/setor-aereo-apresenta-crescimento-em-2018>.

ANAC. Agência Nacional de Aviação Civil. **Boletim de monitoramento do consumidor**. gov.br. 1º trimestre de 2019. Disponível em: <https://www.ANAC.gov.br/consumidor/boletins/1o-trimestre-2019>.

ANAC. Agência Nacional de Aviação Civil. **Consumidor**. Disponível em: <https://www.ANAC.gov.br/consumidor>.

ANAC. Agência Nacional de Aviação Civil. **Painel de Indicadores do Transporte Aéreo 2018**. Disponível em: <https://www.anac.gov.br/assuntos/dados-e-estatisticas/mercado-de-transporte-aereo/painel-de-indicadores-do-transporte-aereo>.

ANTÓNIO, N. S.; RODRIGUES, J. J. M. **Balanced scorecard e mapas estratégicos.** Lisboa: Grupo Estratégia Organizacional /ISCTE, 2006.

AOL. **O segredo por trás de como a JetBlue acumulou uma base de clientes tão leal** - e como eles estão absolutamente matando a concorrência. 2017. Disponível em: <https://www.aol.com/article/finance/2017/07/24/jetblue-airline-customers-top/23045881>.

BAKER, M. J. **Administração de Marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BARBOSA, Daniel; ARAÚJO, Ewerton; BARAKAT, Larissa; MAGLIO, Paulo; REZENDE, Paulo. **A experiência do cliente na jornada dos serviços de transporte aéreo:** um estudo aplicado à passaredo**.** 2020. 86 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) - Curso de Gestão de Negócios, Fundação Dom Cabral, São Paulo, 2020.

BITNER, M. J. Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 2, 1992. p. 57-71.

BLOGMANDAE. **Proposta de valor**: o que é e como criá-la para impulsionar seu negócio. 2016. Disponível em: <https://www.mandae.com.br/blog/proposta-de-valor-o-que-e-e-como-cria-la-em-seu-negocio>

BORDEAUX-RÊGO, Ricardo, *et al.* **Viabilidade econômico-financeira de projetos**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.

CAMARGO, Robson. **Gestão de Projetos**. Apostila. 2019.

CASAROTTO FILHO, N.; KOPITTKE, B. H. **Análise de Investimentos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CASAROTTO FILHO, N.; KOPITTKE, B. H. **Análise de Investimentos:** Matemática Financeira, Engenharia Econômica, Tomada de Decisão, Estratégia Empresarial. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CLICKPAGES BLOG, **Jornada do Cliente**: o que é, as 3 etapas e como fazer o mapeamento 1º trimestre. 2013. Disponível em: <https://klickpages.com.br/blog/o-que-e-jornada-do-cliente>

COMÉRCIO EM AÇÃO. **As 5 empresas mais sustentáveis do mundo e o que aprender com elas**. 2018. Disponível em: <https://comercioemacao.cdlbh.com.br/2018/09/04/as-5-empresas-mais-sustentaveis-do-mundo-e-o-que-aprender-com-elas>.

CRIPPA, L. G. F., MEDEIROS, M. S. de. **Viabilidade operacional e econômico-financeira de empresa de construção em *wood frame***. Curitiba, Universidade Tecnológica Federal do Paraná: trabalho de conclusão de curso, 2018.

CUNHA, G.; CUNHA, J.; MONTE, W. As mídias sociais e as empresas de moda. **Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing**, Opinião e Mídia, n.16, 2015. p.28-45.

DAMODARAN, A. **Finanças Corporativas**: teoria e prática. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

ENDEAVOR. **Uma companhia aérea que é amada pelos clientes**. Conheça a estratégia da Jetblue. 2017. Disponível em: <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/uma-companhia-aerea-que-e-amada-pelos-clientes-conheca-estrategia-da-jetblue>.

ERNST; YOUNG. **Estudo sobre produtividade na construção civil**: desafios e tendências no Brasil. Disponível em: <https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Estudo_Produtividade_na_Construcao_Civil/$FILE/Estudo_Real_Estate.pdf >. Acesso em: 15 jul. 2018.

FABIO CRUZ.COM. **Guia do PMO agil**. 2017. Disponível em: <http://fabiocruz.com.br/fabiocruz>.

FARO, C. **Elementos de engenharia econômica**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1979. 328 p.

FERREIRA, J.O., **Estudo da viabilidade técnico-econômica da produção industrial da aguardente do "licor" de laranja**, Dissertação de M.Sc., Faculdade de Ciências Farmacêuticas/UNESP, Araraquara, SP, Brasil, 2005.

FLUXO ENGENHARIA**. Como Estruturar um Negócio com o Business Model Canvas**. 2015. Disponível em: <https://fluxoconsultoria.poli.ufrj.br/blog/empreendedorismo-e-startups/como-estruturar-seu-negocio-com-canvas> Acesso em: 10 nov. 2019.

FLUXO ENGENHARIA. **Empresa familiar:** 3 passos para administrar e não falir a sua. 2015. Disponível em: <https://fluxoconsultoria.poli.ufrj.br/blog/gestao-empresarial/empresa-familiar-3-passos-para-nao-falir-a-sua/>.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FORDHAM NEWS. **Jet Blue Founder:** Sucesso vem de tornar os negócios inestimáveis para os clientes, 2011. Disponível em: <https://news.fordham.edu/business-and-economics/jet-blue-founder-success-comes-from-making-business-invaluable-to-customers>

GHEMAWAT, Pankaj. **A Estratégia e o Cenário de Negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

GITMAN, L. J. **Princípios da administração financeira**. São Paulo, 2010.

GOI, C. L. Marketing Mix: A Review of 'P'. **The Journal of Internet Bancking and Commerce***,* 2015. Disponível em: <http://www.icommercecentral.com/open-access/marketing-mix-a-reviewof.php?aid=38598>. Acesso em: 15 maio 2016.

GOL. **Relações com investidores**. 2019. Disponível em: <https://ri.voegol.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=53884&id=203943>.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar.** Rio de Janeiro: Record, 1997.

GRACIOSO, Francisco, **Marketing de Serviços –** “Decifra-me ou te devoro”, ESPM, 5 ed. Setembro/Outubro 2013.

GUIA EMPREENDEDOR. **O que é business model canvas e como fazer um**. 2018. Disponível em: <https://www.guiaempreendedor.com/guia/o-que-business-model-canvas>

HENDERSON, B. D. The origin of strategy. **Harvard Business Review***.* Vol. 67, n.6, 1989. p.139-144

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON Jonh. E. G. **Princípios de Marketing de Serviços:** conceitos, estratégias e casos. 2. ed. Trad. Brasil Ramos Fernandes. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HOJI, M., **Administração financeira e orçamentária**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HUBSPOT. **Encantando as pessoas:** um olhar interno sobre o sucesso do atendimento ao cliente da JetBlue. 2014. Disponível em: <https://blog.hubspot.com/marketing/jetblue-customer-service-twitter>

IATA **Global Passenger Survey** Highlights, 2019.

JOHNSON, J. T.; BUSBIN, J. W. **The evolution of competitive advantage**: has virtual marketing replaced time-based competition? Indiana: Competitiveness Review, 2000.

KAHTALIAN, M. **Marketing de Serviços**. Marketing, 2002. p.19-29.

KALBATCH, Jim. **Mapeamento de Experiências**. Um guia para criar valor por meio de Jornadas, Blueprints e Diagramas. 2. ed. Rio de Janeiro, 2017.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renné. **Blue Ocean Strategy.** Tradução autorizada da edição publicada por Harvard Business School Press. Elsevier Editora Ltda. 2005.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renné. **Blue Ocean Strategy**. Tradução autorizada do idioma inglês da edição publicada por Havard Business School Press. Copyriht©2005 Havard Business School Plublishing Corporation © 2005, Elsevier Editora Ltda.

KOTLER, P. **Administração de Marketing** – A edição do Novo Milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 1973.

KOTLER, P. Atmospherics as a marketing tool. **Journal of retailing**. 49 (4) 48-64.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Phillip; KELER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAM, L. W.; CHAN K. W.; FONG, D.; LO, F. Does the look matter? The impact of casino servicescape on gaming customer satisfaction, intention to revisit, and desire to stay. **International Journal of Hospitality Management.** Vol. 30, n.3, 2011. p.558-567.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de Serviços.** 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

LAURIA, L. C. **Apostila do programa de especialização em gestão de negócios**. Gestão Estratégica de Custos e Orçamento. São Paulo, 2016.

LEITE, M. de A. **Construção de edificações pré-fabricadas em wood frame para Habitação de Interesse Social no Estado do Ceará**: análise da viabilidade econômico-financeira, técnica e ambiental, 2017.

LIN, I. Y. Evaluating a servicescape: the effect of cognition and emotion. *International* **Journal of Hospitality Management.** Vol. 23, n.2, 2004. p.163-178.

MACIEL, Christiana Barros Cavalcanti Costa; AQUINO, Renato David Clark de. **Vai vencer –** estudo de viabilidade operacional, técnica e financeiro. 2018. 82 f. TCC (Especialização) - Curso de MBA Executivo, Fundação Dom Cabral, Belo Horizonte, 2018.

MARI, M.; POGGESI, S. Servicescape cues and customer behavior: a systematic literature review and research agenda. **The Service Industries Journal.** 2013. Vol. 33, n.2. p. 171-199.

MARTINEAU, P. The personality of the retail store. **Harvard Business Review**. n. 36, 1958. p.47-55.

MEGLIORINI, E., VALLIM, M.A. **Administração financeira**: uma abordagem brasileira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, PORTOS E AVIAÇÃO CIVIL. Pesquisa de satisfação. **Relatório Aeroportuário 2016.** 3º trimestre. Disponível em: <https://www.infraestrutura.gov.br/images/AVIACAO_CIVIL/PESQUISA_SATISFACAO/2016/Relatrio-do-3-trimestre-2016---SBSP.pdf>

MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, PORTOS E AVIAÇÃO CIVIL. Pesquisa de satisfação. **Relatório Aeroportuário 2019.** 2º trimestre. Disponível em: <:https://www.infraestrutura.gov.br/images/AVIACAO_CIVIL/PESQUISA_SATISFACAO/2019/2T/RELATRIO_TRIMESTRAL_-_2_Trim_2019_-_SBMO.pdf>

NORONHA, J F. **Projetos agropecuários**; administração financeira, orçamento e viabilidade econômica. [S.l: s.n.], 1987.

OLIVEIRA, Jair de; TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Planejamento estratégico e operacional na pequena empresa: impactos da formalização no desempenho e diferenças setoriais. RGO. **Revista de Gestão Organizacional**, v. 3, n. 1, p. 119-133, 2010.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation**: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons. 281 p. New Jersey, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional**. 3 ed., 2012.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva.** 8ª reimpressão. Campus: Rio de Janeiro, 1996.

PORTER, Michel E. **Estratégia Competitiva:** Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1986.

PROFESSOR DIGITAL. **Estudo de viabilidade técnica, econômica e operacional**. Recursos tangíveis e intangíveis. [21--?]. Disponível em: <https://www.luis.blog.br/estudo-viabilidade-tenica-economica-operacional.html>. Acesso em: 07 nov. 2019.

PWC. **Global Consumer Insights Survey.** 2018.

ROSENBAUM, M. S.; MONTOYA, D. Y. Am I welcome here? Exploring how ethnic consumers assess their place identity. **Journal of Business Research**. Vol. 60, n. 3. 2007.p. 206-214.

ROSENBLOOM, B. **Canais de Marketing** – Uma visão gerencial. São Paulo: Atlas, 2002.

SANTOS, Adriana L. P.; TURRA, Frederico; PANZETER, Andreia. Viabilidade da aplicação de planejamento e orçamento operacional. Paraná: **XI Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído**, Foz do Iguaçu, 2002.

SCHWARTZ, Peter. **Scenario Planning:** Managing for the future. Wet Sussex, England, 1998.

SEBRAE NACIONAL. **Artigos**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/marketing-deservicosuma-visao-baseada-nos-8 ps, a799a442d2e5a410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em 27 de maio de 2016.

SEBRAE. **Ferramentas –** Modelo de negócio Canvas: como e por que utilizar esta ferramenta para criar o seu modelo de negócio**.** (s.d.) Disponível em: http://inovacaosebraeminas.com.br/dcanvas-como-e-por-que-utilizar-esta-ferramenta-para-criar-o-seu-modelo-de-negocio-2> Acesso em: 10 nov. 2019.

SHENG, H. H. *et al.* **Introdução às finanças empresariais**. São Paulo, Saraiva, 2012.

SHOSTACK, G.L. How to design a service. In: DONNELLY, J.H.; W.R. George (Eds). Marketing of Services. **American Marketing Association**, Chicago, IL. 1981.

SOLOMON, M. R.; MARSHALL, G. W.; STUART, E. W. **Marketing**: Real People, Real Choices. 8 ed. Pearson Education, 2015.

TOP OF MIND. **Folha de São Paulo, Site Uol**. 2019. Disponível em:< https://top-of-mind.folha.uol.com.br/2019>.

TOYAMA, Jeferson. **Metodologia para Estudo de Viabilidade**. 145 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestre em Metrologia Científica e Industrial, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VAZ, C. A. **Os 8 Ps do Marketing Digital**: o seu guia estratégico de marketing digital. São Paulo. Novatec Editora, 2011.

VERAS, L. L. **Matemática financeira**: uso de calculadoras financeiras, aplicações ao mercado financeiro, introdução à engenharia econômica, 300 exercícios resolvidos e propostos com respostas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ZAGO, Camila; WEISE, Andreas; HORNBURG, Ricardo. **A importância do estudo de viabilidade econômica de projetos nas organizações contemporâneas.** DOC Player. 2019.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de Serviços***:* A Empresa com Foco no Cliente. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de Serviços***:* A Empresa com Foco no Cliente. AMGH Editora, 2014.